

ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA JASA ANGKUTAN LAUT PADA PT. SARI AMPENAN DI SURABAYA

Pauw Yunike Veronica

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yunike.veronica@yahoo.co.id

Setiap perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, serta mampu berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Tujuan Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan alternatif strategi pada perusahaan PT.Sari Ampenan dengan menganalisis terlebih dahulu lingkungan internal dan juga eksternal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang didukung dengan teknik wawancara semi terstruktur yang dilakukan untuk memperoleh data-data yang digunakan. Dalam penentuan narasumber, menggunakan metode *purposive sampling*. Data yang dikumpulkan kemudian diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber data untuk mengolah data yang diperoleh. Dalam menyusun alternatif strategi menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*) dan Analisa Internal-Eksternal (IE). Dari hasil penelitian, peneliti merumuskan alternatif strategi yang tepat bagi PT.Sari Ampenan adalah 1) Dengan menerapkan strategi penetrasi pasar dalam menjalankan bisnis dengan memfokuskan di bagian pemasaran, 2) Strategi pengembangan pasar yang bertujuan agar dapat memperluas atau menambah jaringan distribusi ke wilayah pasar baru yang bisa sesuai dengan visi perusahaan, 3) Strategi pengembangan produk yang bertujuan agar mencoba jenis jasa angkutan laut lain untuk meningkatkan penjualan, 4) Strategi integrasi horizontal yang diperlukan dalam perkembangan usaha dengan cara membuka usaha di bidang yang lain, 5) Strategi integrasi ke depan yang bertujuan agar dapat mendistribusikan produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif.

Kata Kunci :

Manajemen Strategi, analisis lingkungan, pendekatan matriks SWOT dan matriks IE, alternatif strategi.

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia sendiri untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan laut sudah banyak meliputi barang dan penumpang, baik dalam lingkup nasional hingga internasional. Namun dalam kondisi sekarang ini sangat memprihatinkan karena uang yang beredar dari industri jasa angkutan laut hanya sebesar 54 triliun rupiah pada tahun 2014, tetapi hanya 10% yang beredar di Indonesia sedangkan 90% lainnya beredar di luar negeri. Data ini membuat perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan laut yang ada di Indonesia harus menyiapkan strategi yang efektif dan efisien baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang agar tetap bisa bertahan di pasar.(www.jpnn.com)

Sebagai negara kepulauan dengan wilayah perairan yang sangat luas, Indonesia hanya memiliki satu undang-undang yang mengatur tentang penggunaan laut. Undang-

undang dimaksud adalah UU No 21 Tahun 1992 tentang Pelayaran yang disempurnakan dengan UU No 17 Tahun 2008. Undang-Undang tersebut digunakan untuk mengontrol dan mengawasi semua jenis kegiatan di perairan Indonesia. Indonesia sebagai negara kepulauan seharusnya bisa memilah-milah peraturan atau undang-undang yang digunakan mengatur masing-masing kegiatan yang berbeda di perairan. Dalam ketentuan umum UU Pelayaran disebutkan bahwa pelayaran adalah satu kesatuan sistem yang terdiri atas angkutan di perairan, kepelabuhan, keselamatan dan keamanan, serta perlindungan lingkungan Maritim. Kegiatan pelayaran pada umumnya adalah mengangkut barang atau penumpang dari satu lokasi ke lokasi lain atau dari pelabuhan ke pelabuhan lain, keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan maritim dari pencemaran bahan-bahan pencemar yang berasal dari kapal. Kegiatan itulah yang diatur dalam UU Pelayaran. Peraturan atau undang-undang untuk kegiatan lain seperti perikanan, pariwisata, pertambangan migas di lepas pantai, dsb semua mengacu pada UU Pelayaran. Padahal, jenis kegiatan yang dilakukan sangat berbeda dengan kapal-kapal berlayar antar pelabuhan mengangkut barang atau penumpang. (www.hukumonline.com)

Dari segi pengertian tentang industri jasa pelayaran, ada beberapa macam tipe yaitu Jenis Jasa, Jangkauan Pelayaran, dan Jenis Barang. Berdasarkan jenis jasa dibagi menjadi Pelayaran Tetap, Pelayaran Tidak Tetap, dan Pelayaran *Feeder*. Berdasarkan jangkauannya dibagi menjadi Pelayaran Lokal, Pelayaran Nusantara, dan Pelayaran Samudera. Berdasarkan jenis barangnya dibagi menjadi Pelayaran Peti Kemas, Pelayaran Curah Cair, Pelayaran Curah Padat, Pelayaran Kapal Barang, dan Pelayaran penumpang. Jasa-jasa yang bisa dilakukan usaha di bidang pelayaran selain usaha keagenan kapal adalah Usaha bongkar muat, Usaha *repair* kapal, Usaha *forwarding*, Jasa transportasi, *Depo container*, *Transshipment*, Penyewaan alat bongkar muat, Jasa pengurusan dokumen pengapalan.

Peluang yang ada bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan di Surabaya dinilai cukup besar dan menjanjikan. Oleh karena itu, PT. Sari Ampenan mengambil peluang ini. PT.Sari Ampenan sebagai salah satu perusahaan pelayaran tertua di Indonesia pada tahun 1977 dan telah menunjukkan reputasinya sebagai pengangkutan laut yang efisien dan bertanggung jawab dalam pengiriman barang dengan tepat waktu sampai tempat tujuan. Seiring berkembangnya perusahaan, maka perusahaan memindahkan kantor pusat di Cakranegara Lombok dengan kantor cabang operasional di Surabaya dan Tarakan. Sedangkan kantor di Cakranegara Lombok dibuat sebagai kantor perpajakan.

Lokasi kantor di Surabaya berada di jalan teh nomer 7 dan 9 Surabaya. PT.Sari Ampenan mempunyai jumlah karyawan yang dinilai cukup banyak yaitu sebanyak 210 anak buah kapal dan 52 orang karyawan yang bekerja di kantor. Armada yang dimiliki sampai saat ini adalah 15 set kapal yang terdiri dari *Tug Boat* dan juga Tongkang (Barge) yang mempunyai kapasitas 270 *feet* dan sanggup mengangkut sampai 6000 ton. Selain itu tempat bersandar kapal-kapal dan tempat penyimpanan kontainer berlokasi di Pelabuhan Perak. Pada tahun-tahun awal perusahaan berdiri mulai mengembangkan ekspedisi angkutan darat. Ekspedisi ini sangat berkembang pesat hingga memiliki ratusan armada dengan tujuan Surabaya-Denpasar-Bali dan Lombok. PT. Sari Ampenan memperluas bidang usaha ke jasa pelayaran yang melayani rute-rute Indonesia Timur terutama Kalimantan (Tarakan), Denpasar-Bali, Lombok. Selain bidang jasa pelayaran perusahaan memperluas bidang usahanya dengan menyediakan jasa angkutan laut, menjadi agen perantara dan pencari muatan, penyewaan kapal dan alat bongkar muat, *Depo container*, dan usaha *Forwarding*. Dengan berkembangnya bisnis pelayaran sampai saat ini perusahaan telah memiliki beberapa kapal-kapal berkonstruksi besi dan saat ini jasa perusahaan yang dilayani antara lain adalah melayani kapal kontainer khusus rute Surabaya-Tarakan dengan pemberangkatan kapal satu minggu sekali untuk pengiriman semen secara rutin. Layanan jasa transportasi yang aman, efisien, tepat waktu, dan terpercaya adalah kunci bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi. PT. Sari Ampenan memiliki visi untuk menjadikan salah satu perusahaan angkutan laut di Indonesia terutama di Indonesia Timur dan visi ini telah dikatakan sendiri oleh direktur PT.Sari Ampenan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, pengembangan jenis bidang usaha dan jalur pengiriman barang perusahaan menjadi fokus penelitian tersendiri bagi penulis karena dinilai jenis usaha pada PT.Sari Ampenan masih bisa dikembangkan lebih banyak dan pemilihan jalur wilayah pengiriman barang yang masih sedikit. Dalam hal ini peneliti melihat ada peluang besar untuk memperluas jalur wilayah pengiriman barang, tidak hanya di daerah Bali, Kalimantan, Lombok melainkan daerah lain seperti Sulawesi, Maluku, NTT, NTB yang masih bisa dijangkau dalam jalur pengiriman barang dan hal ini diperlukan penelitian pada strategi yang jauh lebih memikirkan jangka panjang sebagai arah dan tujuan dari PT. Sari Ampenan untuk kedepannya.

Dalam penelitian ini PT. Sari Ampenan digunakan sebagai objek penelitian ini dengan mengangkat judul Analisa Strategi Pengembangan Usaha Jasa Angkutan Laut pada PT. Sari Ampenan Di Surabaya dengan tujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan alternatif strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dimana penelitian ingin mencermati apa yang terjadi

di PT. Sari Ampenan. Penelitian ini ingin memahami mengenai strategi yang digunakan untuk pengembangan usaha pada PT. Sari Ampenan. Menurut Sugiyono (2011, p. 14) metode penelitian kualitatif akan cenderung mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap kenyataan.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memberikan informasi dan data yang bersangkutan dengan proses penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah pemilik, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer operasional, dan manajer sumber daya manusia dari PT. Sari Ampenan.

Menurut Sugiyono (2012) objek penelitian adalah suatu sifat atau nilai dari seseorang. Objek kegiatan memiliki variasi tertentu yang ditetapkan untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Objek dari penelitian ini adalah strategi pengembangan bisnis pada PT. Sari Ampenan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah metode atau cara yang digunakan dalam mengumpulkan sumber data. Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara ini agar ditemukan permasalahan dengan lebih terbuka sehingga pihak yang diwawancara dapat memberikan pendapatnya langsung (Sugiyono, 2011, p. 231). Menggunakan metode ini di karenakan penelitian yang dilakukan sifatnya masih terbuka sehingga tidak menutup kemungkinan untuk melakukan pengembangan atau pengurangan dari segi sumber data.

Sumber Data

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Berdasarkan definisi tersebut, penelitian menggunakan wawancara dengan narasumber pemilik perusahaan, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer operasional, dan manajer sumber daya manusia pada PT.Sari Ampenan.

Menurut Sugiyono (2012), Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Dalam penelitian ini akan menggunakan sumber data sekunder yang berupa foto PT.Sari Ampenan.

Teknik Penetapan Narasumber

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2012), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, yang dimaksud adalah sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan atau sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi situasi yang diteliti.

Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan informan adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan. Jumlah narasumber ada lima yang terdiri dari:

1. Direktur utama PT.Sari Ampenan
Pemilihan direktur sebagai narasumber pertama adalah Direktur sebagai perencana dan juga penetap dari strategi yang ada sehingga di harapkan bisa mengetahui strategi apa yang ingin di jalankan didalam perusahaan.

2. Manajer PT. Sari Ampenan
Pemilihan narasumber kedua adalah manajer dari PT.Sari Ampenan yang terdiri dari: manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer operasional, dan manajer sumber daya manusia di mana data yang ingin diperoleh untuk mengetahui secara garis besar kegiatan yang ada di perusahaan dan juga apakah strategi yang sebelumnya sudah di rencanakan bisa di jalankan dengan baik.

Teknik Analisa Data

Menurut Sugiyono (2012), ada beberapa teknik analisa data, yaitu :

- a. Reduksi data
Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Yang dimaksud mereduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.
- b. Penyajian Data
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.
- c. Penarikan Kesimpulan
Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang valid.
Dari hasil transkrip wawancara, dilakukan reduksi data untuk menghilangkan kata-kata yang dianggap tidak penting dengan cara menghapus kata-kata penghubung yang dianggap membuat transkrip menjadi susah dimengerti yang kemudian hasil dari reduksi tersebut ditampilkan untuk ditarik kesimpulan.

Uji Keabsahan Data

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat 3 macam Triangulasi menurut (Sugiyono, 2012), yaitu :

- a. Triangulasi Sumber data
Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Setelah mendapatkan data dari sumber-sumber yang ditunjuk, data-data itu dideskripsikan, dikategorisasikan, dilihat mana pandangan yang sama dan berbeda sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan.

- b. Triangulasi Teknik pengumpulan data
Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner.
- c. Triangulasi Waktu
Triangulasi Waktu dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel.
Untuk menguji keabsahan data, digunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data yang peneliti lakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, yang dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis PT.Sari Ampenan menggunakan fungsi manajemen untuk internalnya, *five Porter* dan PEST untuk analisis eksternalnya.

Analisis Kondisi Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Di dalam fungsi manajemen terdapat 7 fungsi dasar dalam pemasaran yaitu: analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk barang/ jasa, Harga, Distribusi, Riset pemasaran, Analisis peluang. Dari tujuh fungsi ini yang bisa dilakukan PT. Sari ampenan adalah:

1. Analisis Pelanggan : PT.Sari Ampenan telah melakukan survey pelanggan seperti menanyakan apa yang diinginkan oleh konsumen dilain itu juga perusahaan terus menggali mengenai informasi-informasi yang diberikan oleh konsumen melalui telepon dalam sesekali waktu sehingga bisa terus memperbaharui data-data yang didapat guna mengembangkan jasa yang akan diberikan kepada pelanggan sehingga sesuai dengan sasaran yang sudah ditetapkan dari kegiatan yang sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan seperti para pelanggan bisa terus menggunakan jasa yang diberikan dan tidak sedikit yang merefrensikan PT.Sari Ampenan kepada rekanan mereka.
2. Penjualan Jasa : Aktivitas pemasaran dalam PT.Sari Ampenan mengandalkan pada *Word of mouth* pelanggannya untuk mempromosikan ekspedisi ini. Hal ini dinilai sebagai cara yang efektif untuk memasarkan jasanya karena banyak pelanggan PT.Sari Ampenan yang loyal terbukti dengan banyaknya yang menjadi pelanggan PT.Sari Ampenan yang berasal dari rekan pelanggan yang lain.
3. Perencanaan Produk/Jasa : Strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT.Sari Ampenan dalam perencanaan produk dan jasanya adalah mengutamakan pada kepuasan pelanggan yaitu berusaha memberikan pelayanan yang maksimal dan tepat waktu dan dipercaya oleh konsumen dengan

- kualitas yang bagus dan memberikan fasilitas seperti memberikan garansi pada barang yang dikirim.
4. **Harga** : Harga yang di tetapkan PT.Sari Ampenan 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.Sari Ampenan 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.
 4. **Distribusi** : Sistem Distribusi yang diterapkan oleh PT.Sari Ampenan adalah distribusi langsung dan tidak langsung. Barang konsumen biasanya 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 antarakan oleh PT.Sari Ampenan langsung sampai ke tujuan. Jika konsumen memilih *port to port* maka barang diambil sendiri oleh konsumen di gudang PT.Sari Ampenan. Kebanyakan konsumen lebih menyukai sistem distribusi *port to port* karena dinilai lebih efisien dalam hal biaya pengiriman.
 5. **Promosi** : Sistem promosi yang diterapkan oleh PT.Sari Ampenan dengan cara memasang iklan di media cetak sesekali waktu, cara ini dinilai efektif karena banyak orang yang mengenal PT.Sari Ampenan 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.

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. Sari Ampenan. 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. Sari Ampenan.

3. Produksi dan Operasional

Dalam aspek ini ada beberapa penilaian yang akan digunakan kepada PT. Sari Ampenan seperti proses, kapasitas, *inventory*, tenaga kerja. hal ini didasari dari hasil wawancara yang dilakukan dengan direktur perusahaan dan manajer bagian operasional di PT. Sari Ampenan. Untuk

kegiatan produksi dan operasional perusahaan biasanya mendelegasikan wewenang kepada tiap – tiap kapten yang ada untuk bisa mengatur anak buah kapal mereka masing–masing, ini membiasakan untuk bisa disiplin dan juga menghormati sesama, setelah semua sudah siap untuk bisa berangkat barulah kapten melaporkan kepada *General Manager*. Direktur dan manajer tersebut mengatakan bahwa sebagian besar karyawannya sudah bekerja sesuai SOP perusahaan sehingga kecelakaan kerja jarang terjadi selama kegiatan operasional berlangsung. Dalam perusahaan terjadi kurangnya komunikasi antar bagian yang 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. Sari Ampenan dilakukan sehari-hari di Perak, 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 komunikasi yang baik antar setiap bagian. Waktu pengiriman berkaitan langsung dengan kepercayaan konsumen dan kepuasan konsumen.

4. Sumber Daya Manusia

PT.Sari Ampenan melakukan perekrutan tenaga kerja baru yang sesuai dengan standar perekrutan perusahaan yang ada. Sejak awal perekrutan perusahaan mengharuskan calon karyawan memiliki pengalaman di bidang yang sama di perusahaan lain. Namun perusahaan ini masih belum menggunakan komputerisasi yang maksimal dikarenakan karyawan masih belum terbiasa dan belum terampil dalam menggunakan komputer. Setiap karyawan yang bekerja di PT. Sari Ampenan akan diberikan gaji tetap sesuai UMR setiap bulannya.

PT. Sari Ampenan juga melakukan pembinaan kepada anak buahnya seperti memberikan pelatihan kepada para anak buah kapal yang ingin menaikan ijasah kapal sehingga bisa naik jabatan dan juga bersifat terbuka dengan para anak buah sehingga komunikasi dua arah bisa terjadi agar apa yang disampaikan oleh perusahaan bisa diterima dengan baik dan juga perusahaan bisa mendengarkan keinginan ataupun saran yang diberikan oleh bawahan. Dengan system kerja seperti ini tingkat *Turnover* yang dilakukan oleh karyawan menjadi kecil buktinya adalah banyak anak buah kapal yang sudah bekerja kepada perusahaan sejak perusahaan didirikan sehingga tingkat loyalitas karyawan kepada perusahaan tinggi tetapi hubungan antar karyawan beda divisi dirasa kurang baik, dikarenakan kurangnya komunikasi dan koordinasi antar bagian sehingga sering terjadi salah pengertian.

Analisis Kondisi Lingkungan eksternal

1.Persaingan Antar Sesama Industri

Sekarang ini persaingan sangat ketat sekali sehingga semua usaha sedang berlomba – lomba untuk bisa mendapatkan peluang yang ada di masyarakat, berikut ada beberapa penilaian yang akan di lakukan seperti perusahaan lambat dalam berkembang, terjadi pesaing yang berada dalam ukuran yang sama sehingga tidak ada pemimpin di pasar, biaya yang tinggi sehingga pengurangan volume produksi, diferensiasi sedikit sehingga mendorong persaingan harga, dan juga hambatan untuk keluar tinggi sehingga menyebabkan untuk meninggalkan industry memerlukan biaya yang tinggi.

Banyaknya terdapat perusahaan – perusahaan baru di daerah yang sama dengan PT. Sari Ampenan yang menyebabkan banyaknya pilihan bagi para konsumen untuk bisa menggunakan jasa layanan angkutan laut. Ini di buktikan dengan banyaknya rekanan dan juga kerabat dari narasumber yang sudah membuka usaha yang sama yaitu jasa angkutan laut dan juga melayani daerah yang sama sehingga menyebabkan konsumen bisa memilih. Setelah itu turunnya minat konsumen yang mempengaruhi profitabilitas PT.Sari Ampenan, dikarenakan cuaca alam yang ekstrim sehingga banyak konsumen yang takut untuk mengirimkan barang mereka.

Kompetisi dari perusahaan bersaing sangat kuat terjadi karena sekarang hampir semua perusahaan yang bergerak di bidang yang sama terus mengembangkan kualitas layanan yang diberikan begitupun yang dilakukan oleh PT.Sari Ampenan untuk menghadapi hal – hal yang sudah dikatakan di atas mereka selalu meningkatkan kualitas jasa layanan mereka secara berkelanjutan, karena mereka sadar dengan mempunyai nama yang kuat dan juga bisa dipercaya maka walaupun banyak pesaing disekitar membuat konsumen mereka tidak beralih karena perusahaan jasa nama merupakan satu pegangan penting.

2. Ancaman Masuknya Pesaing 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 sekelas PT. Sari Ampenan, karena untuk memiliki armada sebanyak PT. Sari Ampenan juga membutuhkan modal yang cukup besar. Pada umumnya konsumen PT. Sari Ampenan 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 angkutan laut PT. Sari Ampenan. Berkembangnya usaha ini juga diakui di dorong oleh *word of mouth* para konsumen loyal PT. Sari Ampenan. Dalam hal ini Surat Ijin Usaha Pelayaran, Untuk mendapatkan Surat Ijin Usaha Pelayaran (SIUPAL) semakin susah untuk bisa mendapatkannya, birokrasi sudah susah semenjak pergantian presiden sudah harus banyak melewati prosedur – prosedur yang ada.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Satu-satunya jalur tercepat dan termurah yang melayani rute pengiriman adalah jalur laut. Oleh karena itu kecil kemungkinan muncul produk pengganti. Jika konsumen 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. Sari Ampenan sebagai media penghubung khususnya jalur Surabaya – Kalimantan , Bali, Lombok.

4. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pada usaha pelayaran seperti ini yang dimaksudkan pemasok adalah perusahaan galangan kapal yang memproduksi kapal dan juga tongkang yang diinginkan, kekuatan tawar yang diberikan bisa dengan pemberian bunga kecil bagi perusahaan yang ingin membeli dengan sistem angsuran, bisa juga dengan membuat kapal dengan memberikan keuntungan – keuntungan seperti pemilik perusahaan bisa menanamkan modal di tiap kapal yang di bangun sehingga harga kapal bisa lebih murah. Disini kekuatan tawar dari supplier rendah karena sangat banyak galangan kapal yang memberikan pilihan– pilihan yang beragam sehingga PT. Sari Ampenan bisa memilih galangan kapal sesuai dengan yang dibutuhkan. Kekuatan tawar dari supplier bisa dikatakan rendah karena sangat banyak sekali sekarang ini perusahaan galangan kapal yang terus menawarkan jasa mereka untuk membuat sebuah unit baru dikarenakan ekonomi yang kurang kondusif pada masa sekarang ini, namun dengan jalinan baik yang dilakukan perusahaan dengan beberapa supplier maka seringkali angkutan yang didapatkan berasal dari kerabat ataupun rekan kerja dari galangan – galangan kapal yang ada.

5. Kekuatan tawar-menawar konsumen

Bagi PT. Sari Ampenan kekuatan tawar dari konsumen bisa dikatakan tinggi karena pada masa sekarang ini sangat banyak perusahaan– perusahaan yang terus menawarkan jasa angkutan kapal mereka, dengan banyaknya yang menawarkan maka konsumen akan lebih mudah untuk bisa menekan harga dengan membanding– bandingkan dari tiap–tiap perusahaan yang menawarkan diri untuk memberikan jasa layanan mereka. Kebanyakan konsumen dari PT. Sari Ampenan menuntut akan ketepatan waktu kapal pada saat bongkar muat karena apabila ada kesalahan pada waktu pada saat bongkar muat akan bisa menyebabkan barang yang diangkut menjadi rusak maka dari itu perusahaan selalu menjaga kedisiplinan akan ketepatan waktu yang membuat para konsumen mereka bisa mempercayakan barang mereka di angkut oleh PT. Sari Ampenan.

6. Politik

Faktor politik dapat diketahui dari adanya kondisi politik dalam negeri dan kondisi politik luar negeri. Terkait dengan kondisi politik dalam negeri, PT.Sari Ampenan menganggap berpengaruh terhadap perusahaannya terutama faktor kebijakan pemerintah terhadap BBM. Hal ini berpengaruh besar pada perusahaan dari segi anggaran perusahaan. Dalam hal kebijakan pemerintah terhadap pajak jasa pelayaran juga berdampak pada perusahaan dikarenakan kebijakan pemerintah tiap tahun selalu berubah.

7. Ekonomi

Dalam website www.bi.go.id Bank Indonesia memberikan laporan bahwa tingkat inflasi bulan november

tahun 2016 sudah mencapai 3,58%. Sebelumnya pada tahun 2012 tingkat inflasi Indonesia sebesar 3,4 %. Dengan adanya sasaran inflasi yang naik dari tahun sebelumnya, pengaruh inflasi bagi perusahaan sangatlah berpengaruh dan berasa. Ekonomi yang mempengaruhi perkembangan PT.Sari Ampenan adalah inflasi dan fluktuasi nilai tukar mata uang. Hal tersebut akan berdampak terhadap anggaran dan biaya perusahaan dikarenakan terjadinya *Demand Full Inflation* dan *Cost Push Inflation* sehingga langkah yang diambil manajemen adalah evaluasi identifikasi harga dilapangan, evaluasi anggaran dan pelaksanaan proyek.

8.Sosial

Faktor-faktor budaya yang berpengaruh terhadap perusahaan seperti budaya sopan santun,tata krama, saling menghargai antara bawahan dan atasan agar sebagai pemimpin selalu terjaga dan kegiatan pelaksanaan tugas tetap terlaksana dengan sistematis. Dampaknya tentu saja karyawan akan mengikuti gaya pemimpin sehingga pemimpin harus bisa memberikan contoh yang baik kepada bawahan.

Faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap perusahaan seperti ada mall yang berdekatan dengan lokasi kantor yang memberikan dampak kurang baik dan kurang menguntungkan terhadap kinerja karyawan baik bawahan ataupun atasan. Dan juga penggabungan manajemen disatu kantor yang dapat mempengaruhi konsentrasi kerja sehingga perlu di evaluasi lingkungan kantor.

9.Teknologi

PT.Sari Ampenan memanfaatkan teknologi untuk mendukung aktivitasnya karena dengan adanya teknologi modern perusahaan sangat terbantuan dan perusahaan dapat bangkit dengan inovasi. Bentuk pemanfaatan tersebut seperti CCTV dengan monitor di setiap sudut di ruang kantor atau dalam kantor yang fungsinya memudahkan mengontrol karyawan dan sebagai alat keamanan jika diperlukan data oleh manajemen. Perusahaan juga menggunakan alat pengukur jangkauan jarak kapal seperti GPS dan radio SSB sebagai alat komunikasi jarak jauh.

Pengaruh teknologi dalam kemajuan perusahaan cukup signifikan sebab dalam kegiatan operasional setiap laporan kantor maupun kegiatan armada dikawal bisa terpantau. Jadi apabila ada kebutuhan atau permintaan dari kapal atau kantor bisa terdeteksi dengan cepat.

Setelah itu melakukan pembahasan PT.Sari Ampenan menggunakan fungsi manajemen untuk internalnya, *five Porter* dan PEST untuk analisis eksternalnya :

Kondisi Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan oleh PT.Sari Ampenan 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. 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. 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 David (2011) sudah diterapkan dengan baik.

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. *Intangible assets* yang dimiliki oleh PT.Sari Ampenan meliputi kualitas pelayanan yang diberikan oleh staff pemasaran sangat baik sehingga para konsumen memiliki rasa percaya dan setia pada PT.Sari Ampenan, hal ini membuat reputasi dan merk PT.Sari Ampenan baik dan dikenal oleh para konsumennya. Kelebihan ini harus terus berkembang dan lebih maju lagi sehingga selalu menjadikan perusahaan yang terdepan dan unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. *Organizational capabilities* yang dimiliki oleh PT.Sari Ampenan meliputi kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan yang baik dengan para konsumen (relasi) baik dari pemimpin maupun para staff-staff dari PT.Sari Ampenan. 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.Sari Ampenan perlu ditingkatkan lagi secara efektif dan intens, agar dapat menarik pelanggan baru dan lebih dikenal lagi oleh seluruh masyarakat, khususnya masyarakat wilayah Kalimantan, Bali, Lombok.

2. Keuangan

Keputusan investasi yang dilakukan oleh PT.Sari Ampenan sudah sesuai dengan pengertian keputusan investasi menurut David (2011). PT.Sari Ampenan memiliki aktiva riil berupa gedung, perlengkapan, armada, dan mesin yang dibeli menggunakan modal sendiri. Dalam PT.Sari Ampenan tidak ada keputusan deviden, karena PT.Sari Ampenan tidak memperjualkan sahamnya. Laporan keuangan perusahaan ditangani oleh staff keuangan dan dibuat sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Laporan keuangan diberikan setiap bulannya kepada direktur utama secara terperinci dan transparan untuk mengetahui jumlah laba dan pengeluaran perusahaan yang nantinya akan digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pembiayaan selanjutnya. 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 PT. Sari Ampenan 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. *Intangible assets* PT.Sari Ampenan meliputi kemampuan karyawan dalam membuat laporan keuangan perusahaan, mengatur biaya-biaya agar selalu minimal sehingga perusahaan mendapatkan laba yang maksimal. *Organizational capabilities* PT.Sari Ampenan

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. Produksi dan Operasional

PT. Sari Ampenan memiliki SOP yang diberlakukan untuk setiap divisi. Tujuannya agar seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan aturan yang berlaku, agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja dan dapat selesai pada waktunya. 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.Sari Ampenan memiliki *tangible assets* pada bagian operasional berupa gudang yang memadai untuk menyimpan barang-barang milik konsumen yang akan dikirim, lima belas 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.Sari Ampenan karena pesaing dari PT.Sari Ampenan 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. *Intangible assets* PT.Sari Ampenan 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.Sari Ampenan 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.Sari Ampenan memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Direktur Utama, Teknisi, Pemasaran, Operasional, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia. Setiap bagian dalam struktur organisasi tersebut memiliki deskripsi tugas dan wewenang nya masing-masing yang sudah ditentukan. 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. Sistem *reward* dan kompensasi pun diberlakukan di PT.Sari Ampenan sebagai bentuk apresiasi bagi karyawan yang melakukan prestasi. *Tangible assets*

PT.Sari Ampenan 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.Sari Ampenan perlu melakukan pelatihan pada seluruh bagian untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan. *Intangible assets* yang dimiliki oleh PT.Sari Ampenan 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 kompensasi diberlakukan pada perusahaan ini agar karyawan yang membawa keuntungan bagi perusahaan dapat dipertahankan agar perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal dan selalu unggul dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Kondisi Lingkungan Eksternal

1.Persaingan Antar Sesama Industri

Kompetisi dari perusahaan bersaing sangat kuat terjadi karena sekarang hampir semua perusahaan yang bergerak di bidang yang sama.Untuk mencapai keunggulan dalam bersaing PT.Sari Ampenan selalu menjaga kestabilan harga, terus meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan, dan selalu menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Keunggulan yang dimiliki PT.Sari Ampenan lainnya bisa dilihat dari banyaknya jumlah armada yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya.

2. Ancaman masuknya pesaing baru

Pesaing baru tentu saja merupakan suatu ancaman bagi PT.Sari Ampenan, karena pesaing baru tersebut bisa merebut pelanggan PT.Sari Ampenan. Tetapi jika ada pesaing baru dalam industri sejenis, PT.Sari Ampenan 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.Sari Ampenan perlu mencari tahu informasi mengenai pendatang baru tersebut yang akan dipergunakan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki agar tetap unggul dalam bersaing.

3.Potensi pengembangan produk pengganti

Hingga saat ini belum ada produk pengganti yang lebih efisien dibandingkan dengan menggunakan ekspedisi melalui jalur laut. Hal ini dilihat dari produk pengganti 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, biayanya tidak jauh berbeda dengan menggunakan jalur laut, bahkan bisa lebih mahal.

4.Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar dari pemasok bisa dikatakan rendah karena sangat banyak sekali sekarang ini perusahaan galangan kapal yang terus menawarkan jasa mereka untuk

membuat sebuah unit baru dikarenakan ekonomi yang kurang kondusif pada masa sekarang ini, namun dengan jalinan baik yang dilakukan perusahaan dengan beberapa pemasok maka seringkali angkutan yang didapatkan berasal dari kerabat ataupun rekan kerja dari galangan- galangan kapal yang ada.

5.Kekuatan tawar-menawar konsumen

Pembeli tidak bisa menentukan harga atau menawar harga yang diberikan kepadanya, karena harga sudah ditetapkan oleh PT.Sari Ampenan. 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.Sari Ampenan belum melakukan perubahan harga. Meskipun harga yang diberikan oleh PT.Sari Ampenan agak sedikit lebih mahal dibandingkan dengan pesaingnya, pelayanan yang diberikan jauh lebih baik.

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. Sari Ampenan

<p>Kekuatan (Strength) : 1. Salah satu perusahaan jasa angkutan laut tertua dan nama yang cukup dikenal, serta berkualitas. (S1) 2. Ketepatan waktu layanan dengan dukungan informasi cepat dan jelas. (S2) 3. Armada yang cukup untuk menunjang kegiatan jasa angkutan laut. (S3) 4. SDM yang memiliki ijazah dan kualifikasi serta berpengalaman pada bidang pelayaran. (S4) 5. Perusahaan menggunakan modal sendiri dalam menjalankan usaha jasa angkutan laut. (S5) 6. Kegiatan marketing dalam hal promosi dilakukan di media cetak dan internet pada setiap awal bulan. (S6)</p>	<p>Kelemahan (Weakness): 1. Target pasar masih sempit karena hanya Kalimantan(Tarakan), Bali, Lombok, dan Jawa(Surabaya). (W1) 2. Harga jasa angkutan laut mahal (W2) 3.Penerapan standar SOP yang belum maksimal mengakibatkan terjadi kecelakaan kerja (W3) 4. Biaya operasional yang tinggi disebabkan karena keterlambatan dalam keberangkatan kapal. (W4)</p>
<p>Peluang (Opportunities): 1.Semakin maraknya para pedagang menggunakan jasa ekspedisi untuk mengirimkan barang antar pulau (O1) 2. Pangsa pasar diwilayah Indonesia masih cukup luas (O2) 3. Adanya UU no 17 th 2008 tentang pelayaran yang memberi kesempatan berusaha pada usaha jasa angkutan laut (O3) 4. Tidak ada jasa pengganti untuk kapal angkut (O4) 5. Kemajuan teknologi seperti GPS, radio SSB, dan CCTV untuk menunjang usaha jasa angkutan laut (O5)</p>	<p>Ancaman (Threats) : 1. Perusahaan jasa angkutan laut yang terus bertambah di Indonesia dengan harga yang lebih murah (T1) 2. Kebijakan pemerintah terhadap kenaikan BBM (T2) 3. Kekuatan tawar konsumen menjadi tinggi (T3) 4. Faktor ketidak pastian hukum akibat politik berkepanjangan (T4)</p>

Setelah membuat tabel SWOT dari PT. Sari Ampenan, penulis membuat tabel Matriks SWOT dan Matriks IE PT.Sari Ampenan agar penulis dapat membuat alternatif strategi, yang dijelaskan sebagai berikut:

Alternatif strategi yang bisa diterapkan pada PT.Sari Ampenan adalah

1. Strategi penetrasi pasar dimana dalam strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke pangsa pasar yang sudah ada untuk bisa merebut kedudukan dalam pasar terutama di Indonesia Timur melalui media seperti memasang iklan besar-besaran di TV dan koran. Karena jika melihat dari matriks SWOT yang sudah dilakukan maka segi promosi merupakan kegiatan yang perlu dikembangkan maka dari itu strategi ini seharusnya dilakukan untuk bisa membuat perusahaan bergerak ke arah yang lebih baik lagi.
2. Strategi pengembangan pasar dimana dalam strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk dan jasa yang sudah ada pada geografis yang baru, serta memperluas atau menambah jaringan distribusi ke wilayah pasar baru secara geografi seperti membuka kantor cabang di Ambon, Makassar, Kupang, Sorong, Manado untuk melakukan penambahan kapasitas produksi.
3. Strategi pengembangan produk dimana dalam strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki produk yang sudah ada dan atau mengembangkan produk yang baru yaitu mencoba jenis jasa angkutan laut yang lain seperti pelayaran penumpang.
4. Strategi Integrasi ke Depan dimana dalam strategi ini bertujuan perusahaan dapat mendistribusikan produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif seperti membuka jasa angkutan darat agar barang bisa cepat sampai ke konsumen.
5. Strategi Integrasi ke Belakang dimana dalam strategi ini bertujuan untuk mendapatkan kepemilikan terhadap produk atau bahan baku yaitu melakukan kerjasama pada pemasok dengan menjadi distributor yang menyuplai barang mereka seperti semen, aqua, bahan kimia.
6. Strategi Integrasi Horizontal dimana dalam strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing, dengan demikian segmen pasar lebih mudah dikuasai/diperluas. Karena dilihat dari modal perusahaan yang cukup mapan maka diperlukan perkembangan usaha dengan cara membuka usaha lain yang baru seperti membuka hotel, restaurant untuk meningkatkan kapasitas produksi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada PT. Sari Ampenan, maka dapat diambil kesimpulan tentang kondisi lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan alternatif strategi :

1. Faktor-faktor lingkungan internal yang terdapat di PT. Sari Ampenan diantaranya adalah mencakup pada kekuatan dan kelemahan, maka kekuatan yang dimiliki PT. Sari Ampenan adalah :

- a. Menjadi salah satu perusahaan jasa angkutan laut tertua dan nama yang cukup dikenal, serta berkualitas.
- b. Ketepatan waktu layanan dengan dukungan informasi cepat dan jelas.
- c. Mempunyai armada yang cukup untuk menunjang kegiatan jasa angkutan laut.
- d. Mempunyai SDM yang memiliki ijazah dan kualifikasi serta berpengalaman pada bidang pelayaran.
- e. Perusahaan menggunakan modal sendiri dalam menjalankan usaha jasa angkutan laut.
- f. Kegiatan marketing dalam hal promosi dilakukan di media cetak dan internet pada setiap awal bulan.

Kelemahan yang terdapat di PT.Sari Ampenan adalah :

- a. Target pasar masih sempit karena hanya Kalimantan(Tarakan), Bali, Lombok, dan Jawa(Surabaya).
 - b. Harga jasa angkutan laut mahal.
 - c. Penerapan standar SOP yang belum maksimal mengakibatkan terjadi kecelakaan kerja.
 - d. Biaya operasional yang tinggi disebabkan karena keterlambatan dalam keberangkatan kapal.
2. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang terdapat di PT.Sari Ampenan mencakup pada peluang dan ancaman, maka peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan adalah :
- a. Semakin maraknya para pedagang menggunakan jasa ekspedisi untuk mengirimkan barang antar pulau.
 - b. Pangsa pasar diwilayah Indonesia masih cukup luas.
 - c. Adanya UU no 17 th 2008 tentang pelayaran yang memberi kesempatan berusaha pada usaha jasa angkutan laut.
 - d. Tidak ada jasa pengganti untuk kapal angkut.
 - e. Kemajuan teknologi seperti GPS, radio SSB, dan CCTV untuk menunjang usaha jasa angkutan laut.

Ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan adalah :

- a. Perusahaan jasa angkutan laut yang terus bertambah di Indonesia dengan harga yang lebih murah.
 - b. Kebijakan pemerintah terhadap kenaikan BBM.
 - c. Kekuatan tawar konsumen menjadi tinggi.
 - d. Faktor ketidak pastian hukum akibat politik berkepanjangan.
3. Alternatif strategi yang dapat diterapkan pada PT.Sari Ampenan ada empat belas alternatif strategi yaitu :
- a. Menjaga kekuatan *Brand image* dan menjaga kualitas agar selalu dikenal oleh para pedagang dengan cara melakukan kegiatan promosi di media cetak dan internet.
 - b. Membuka pangsa pasar yang lebih luas di Indonesia Timur dengan membuka jenis jasa ekspedisi yang lain seperti melakukan pelayaran penumpang yang mengangkut manusia dari satu tempat ke tempat lain.
 - c. Mengandalkan dukungan SDM yang handal dan armada yang sudah berteknologi modern dengan cara menyekolahkan mereka atau memberikan kursus kepada mereka sesuai bidangnya untuk menunjang usaha jasa angkutan laut.

- d. Menjaga dan meningkatkan kekuatan bersaing yang dimiliki dengan cara memberikan pelanggan garansi dalam muatan barang jika terjadinya *force majeure* dan membuka jasa angkutan darat agar barang bisa cepat sampai ke konsumen.
- e. Menerapkan standar SOP dengan maksimal dengan memberikan pelatihan pada seluruh karyawan.
- f. Meminimalisasikan biaya operasional agar peluang dalam kemajuan teknologi terpenuhi.
- g. Memperluas jaringan wilayah target pasar yang ada untuk mengambil peluang pangsa pasar yang ada.
- h. Meminimalisasikan *image* harga jasa angkutan laut yang mahal dengan cara memberikan promosi atau diskon pada waktu tertentu dan memberikan harga spesial dalam jumlah muatan tertentu agar bisa mengambil peluang yang ada.
- i. Memberikan pelayanan yang tepat waktu dengan selalu menginformasikan jadwal pemberangkatan kapal kepada pelanggan.
- j. Mempertahankan kedisiplinan waktu tiba bongkar muat perusahaan yang tidak bisa dilakukan perusahaan lain.
- k. Memberikan kualitas pelayanan dan melakukan kegiatan promosi seperti diskon agar pelanggan merasa puas dan loyal.
- l. Dengan adanya armada yang cukup banyak , pangsa pasar tidak mudah direbut pesaing.
- m. Harga jasa angkutan laut yang mahal akan berdampak pada tawar konsumen menjadi tinggi dan menjadikan persaingan bisnis akan meningkat.
- n. Penerapan SOP yang belum maksimal akan berdampak pada biaya operasional menjadi tinggi maka dari itu diperlukan peningkatan kinerja karyawan agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam industri ekspedisi.

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan oleh peneliti dan visi perusahaan yaitu menjadi salah satu perusahaan angkutan laut di Indonesia terutama di Indonesia Timur, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi PT. Sari Ampenan dalam rangka untuk mengembangkan bisnis yang sedang dilakukan saat ini. Strategi yang paling sesuai pada PT. Sari Ampenan adalah:

1. Dengan pemilihan strategi penetrasi pasar ini dikarenakan fokus terutama yang diperlukan dari strategi ini berada pada bagian pemasaran atau promosi yang akan dilakukan oleh perusahaan melalui media seperti memasang iklan di Tv lokal dan Koran lokal untuk bisa memiliki kedudukan di dalam pangsa pasar yang sudah ada agar bisa kuat walaupun banyak perusahaan pesaing yang bermunculan.
2. Dibutuhkan juga strategi pengembangan pasar untuk memperkenalkan produk dan jasa yang sudah ada pada geografis yang baru, serta memperluas atau menambah jaringan distribusi ke wilayah pasar baru di Indonesia Timur seperti memperluas jalur pengiriman ke Sulawesi, Maluku, NTT, NTB, dan sekitarnya.

3. Strategi pengembangan produk dimana dalam strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara mengembangkan produk yang baru seperti mencoba jenis jasa angkutan laut yang lain seperti pelayaran penumpang.
4. Strategi Integrasi Horizontal dimana dalam strategi ini dilihat dari modal perusahaan yang cukup mapan maka diperlukan perkembangan usaha dengan cara membuka usaha lain yang baru seperti membuka hotel, restaurant untuk meningkatkan kapasitas produksi.
5. Strategi Integrasi ke Depan dimana dalam strategi ini bertujuan perusahaan dapat mendistribusikan produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif seperti membuka jasa angkutan darat agar barang bisa cepat sampai ke konsumen.

Dikatakan memerlukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, strategi integrasi ke depan dan strategi integrasi horizontal karena bila melihat dari matriks SWOT dan matriks IE yang sudah dibuat maka perusahaan bisa menuju kearah yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. (2007). *Pengantar bisnis: Pengelolaan bisnis dalam era globalisasi*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- A.Pearce II, John & B.Robinson, Richard. (2011). *Strategic management: Formulation implementation, and control*. New York : McGraww-Hill Companies,Inc.
- “Asing kuasai 90 sektor jasa angkutan laut”. (2014, December 17). *Jaringan PNN*. Retrieved September 27, 2016 , from <http://www.jpnn.com/read/2014/12/17/276171/Asing-Kuasai-90-Persen-Jasa-Sektor-Angkutan-Laut>
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2007). *Management: Leading and collaborating in a competitive world*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Batti, P. (2011, June 17) , “Masalah Dalam Penerapan UU Pelayaran”. *Hukum Online*. Retrieved November 15, 2016 , from <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt4dfb22c545ed4/masalah-dalam-penerapan-uu-pelayaran-broleh--pieter-batti>
- David, Fred R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). United States: Pearson Education, Inc.
- David, Fred R. (2015). *Strategic management: A competitive advantage approach concepts and cases* (15th ed.). United States: Pearson Education, Inc.
- Dirgantoro, Crown. (2007). *Manajemen strategik: Konsep, kasus, dan implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- John Ward and Joe Peppard. (2002). *Strategic planning for information systems*. England: John Wiley & Sons.
- Oktaviana, Maria Goretti. Sulistio, Harnen & Wicaksono, Achmad. (2011). Strategi Pengembangan Transportasi Antar Wilayah Di Provinsi Papua Barat. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 5(3), 180-190. Retrieved September 25, 2016, from reayasipil.ub.ac.id/index.php/rs/article/download/204/197 jurnal strategi pengembangan transportasi antar wilayah
- Puspitasari, Nopa. Irnawati, Ririn & Susanto, Adi. (2013). Strategi Pengembangan Pelabuhan Perikanan Nusantara Karangantu Kota Serang Provinsi Banten. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, 2(2), 160-169. Retrieved September 25, 2016, from <http://www.umbidharma.org/jipp/index.php/jipp/article/view/40>
- Rante, Yohanis. (2013). Strategi Pengembangan Tanaman Kedelai untuk Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Di Kabupaten Keerom Provinsi Papua. *Jurnal Hasil Riset*, 15(1), 75-88. Retrieved September 25, 2016, from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/download/18667/18423>
- Samapaty, Natasha Yosepha. (2015). Strategi Pengelolaan dan pengembangan usaha ekspedisi barang antar pulau pada PT. Bumi Indah Lines Di Surabaya. *Jurnal Agora*, 3(2), 578-587. Retrieved September 30, 2016, from studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/3751
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Soni & Aminah, Mimin. (2014). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi luwak. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), 227-243. Retrieved September 30, 2016, from <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/12171/9373>
- Tahwin, Muhammad & Mahmudi, Aviv. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Batik Tulis Lasem Dengan Analisis SWOT. *Jurnal Stiepena*, 9(2), 111-136. Retrieved September 30, 2016, from ejournal.stiepena.ac.id
- Wati, Nila Kurnia. Saleh, Choirul & Wachid, Abdul. (2013). Strategi pengembangan Industri Pengolahan Apel Berbasis Ekonomi Lokal. *Jurnal Administrasi publik*, 2(1), 102-108. Retrieved September 30, 2016, from <http://download.portalgaruda.org/article.php?article>
- Wibowo. (2012). *Manajemen kinerja* (3nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.