

ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. CITRA ABADI TRANS

Dandy Cornelli

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cornelli_dandy@yahoo.co.id

Abstrak—Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sedang terjadi di perusahaan serta menyusun strategi pengembangan bisnis bagi perusahaan. PT. Citra Abadi Trans bergerak di bidang jasa ekspedisi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Selanjutnya akan dilakukan analisa SWOT kemudian akan dibentuk matriks SWOT yang nantinya dapat merumuskan beberapa alternatif strategi bagi perusahaan. Hasil dari matriks SWOT digunakan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal.

Kata Kunci— Strategi Bisnis, Manajemen Pemasaran, Keuangan, Operasional, Analisa SWOT, Matriks SWOT, PEST Analysis

I. PENDAHULUAN

Tipikal geografis kepulauan Indonesia menyebar dengan jumlah pulau-pulau yang banyak. Tingkat konsentrasi hunian masyarakat bersifat menyebar di tiap pulau. Kondisi tersebut menciptakan peluang jasa penghantaran barang, baik melalui darat, laut, maupun udara. Dukungan teknologi komunikasi yang semakin pesat menyebabkan adanya interaksi ekonomi dari masyarakat lintas daerah atau lintas pulau, sehingga menciptakan perdagangan antar daerah. Interaksi ekonomi yang semakin kuat menyebabkan peluang bisnis pengiriman barang semakin pesat. Ketertarikan pelaku ekonomi untuk masuk bisnis pengiriman barang menyebabkan banyaknya perusahaan pengiriman barang (Rahayu, 2013)

Potensi bisnis pengiriman barang yang besar juga dibenarkan oleh Djohan (Ketua Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres, Pos dan Logistik Jawa Timur) bahwa mulai tahun 2015 potensi bisnis pengiriman barang berkembang pesat sehingga banyak menarik pelaku bisnis untuk ikut masuk dalam bisnis pengiriman barang meskipun dengan status ilegal atau tidak memiliki ijin yang mengakibatkannya persaingan harga yang tidak sehat (Widarti, 2015).

Menurut Subeno (2015) dijelaskan bahwa pada jasa pengiriman barang di Indonesia sangat besar, namun seiring dengan penerapan pasar bebas ASEAN (MEA) menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan-perusahaan ekspedisi di tanah air untuk bisa bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain terutama dari negara-negara ASEAN..

Tantangan yang berat dalam pasar pengiriman barang juga dirasakan oleh salah satu perusahaan pengiriman barang di Surabaya, yaitu: PT. Citra Abadi Trans (PT. CAT). PT CAT berlokasi di Sukomanunggal Jaya 7 No. 9 Surabaya. Perusahaan ini berdiri mulai tahun 2000 dengan melayani

pengiriman barang untuk seluruh kota di pulau Jawa, Medan, Manado, dan Makasar. Tantangan yang berat dalam bisnis pengiriman barang ini bisa dilihat dari keberhasilan PT CAT untuk meraih pelanggan baru mulai tahun 2009-2015. Perusahaan terlihat kesulitan untuk bisa mendapatkan pelanggan baru dilihat dari persentase pelanggan baru yang relatif rendah. Persentase pelanggan baru yang diraih oleh perusahaan selama tahun 2012-2015 sebagaimana ditunjukkan Tabel 1

Tahun	Jumlah Pelanggan keseluruhan (a)	Jumlah Pelanggan Baru	
		Jumlah (b)	Persentase (b/a) x 100
2008	83	3	4%
2009	85	6	7%
2010	91	11	12%
2011	102	8	8%
2012	110	9	8%
2013	119	10	8%
2014	129	7	5%
2015	136	3	2%
Jumlah		54	

Berdasarkan Tabel 1 di atas, informasi yang ingin disampaikan adalah persentase kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru setiap tahun. Jumlah pelanggan setiap tahun mengalami peningkatan tetapi perkembangan jumlah pelanggan baru mengalami penurunan. Pelanggan baru sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.1. adalah pelanggan yang baru pertama kali menggunakan jasa PT CAT pada tahun bersangkutan. Selama tahun 2009-2015 PT CAT hanya berhasil meraih pelanggan baru sebanyak 54 pelanggan. Pencapaian PT CAT untuk meraih pelanggan baru tersebut bisa dikatakan rendah mengingat selama tahun 2012-2015 pasar bisnis pengiriman barang berkembang dengan pesat (Widarti, 2015), tetapi PT CAT hanya mampu meraih pelanggan sebanyak 54 pelanggan.

Tingkat jumlah pelanggan baru pada tahun 2010 dengan persentase paling besar dibandingkan tahun-tahun lain dalam kurun waktu 2008-2015 yaitu mencapai 12%. Penyebab tingginya persentase tahun 2010 karena pemilik mendapatkan pengusaha yang tergabung dalam UKM di Sidoarjo yang baru merintis pemasaran ke luar pulau dan secara kebetulan pemilik PT CAT mengenal salah satu pengusaha UKM tersebut. Berdasarkan referensi dari pengusaha yang dikenal, diarahkan keseluruhan pengusaha UKM tersebut untuk menggunakan

jasa PT CAT. Sedangkan pada tahun 2015 jumlah pelanggan baru hanya mencapai 3% dari keseluruhan pelanggan karena jumlah pesaing baru yang semakin banyak sehingga lebih susah untuk mendapatkan pelanggan baru.

Kesulitan lain yang dialami oleh PT. CAT selain sulit untuk mendapatkan pelanggan baru adalah kesulitan untuk meningkatkan frekuensi penggunaan jasa PT. CAT. Manajemen perusahaan mengharapkan semua pelanggan perusahaan adalah pelanggan aktif, artinya pelanggan secara terus menerus memanfaatkan jasa perusahaan dan tidak beralih ke pesaing. Persentase pelanggan PT CAT dengan frekuensi penggunaan jasa yang rendah cukup besar karena satu tahun hanya menggunakan jasa PT CAT sebanyak 1 kali. Frekuensi penggunaan jasa pengiriman barang oleh pelanggan PT CAT selama tahun 2009-2015 sebagaimana ditunjukkan Tabel 1.2.

Tabel 2. Persentase Pelanggan Berdasarkan Frekuensi Penggunaan Jasa PT. CAT

Frekuensi Penggunaan Jasa PT CAT	Tahun						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 kali	26	24	24	35	35	35	48
2-3 kali	9	19	11	19	14	13	15
4-5 kali	8	8	13	10	19	12	12
6-7 kali	9	10	9	14	13	17	14
8-9 kali	14	5	10	12	13	14	15
10-11 kali	9	7	7	7	12	12	16
12-13 kali	8	8	11	7	6	15	11
> 13 kali	4	9	15	7	7	12	5
Jumlah	85	91	102	110	119	129	136

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa pelanggan yang menggunakan jasa PT CAT sebanyak 1 kali dalam 1 tahun dengan persentase paling besar. Pada tahun 2009, jumlah pelanggan yang menggunakan jasa PT CAT sebanyak 1 kali dengan persentase sebesar 30% sedangkan pelanggan yang menggunakan jasa PT CAT dengan frekuensi 2-3 kali hanya sebesar 10%, pelanggan yang menggunakan jasa PT CAT sebanyak 4-5 kali hanya 9%, dan begitu seterusnya. Pada tahun 2009 – tahun 2015 kondisinya juga sama, yaitu pelanggan yang menggunakan jasa PT CAT sebanyak 1 kali dalam 1 tahun dengan persentase paling besar diantara pelanggan lainnya.

Tabel 2. juga menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan menggunakan jasa PT CAT sebanyak 1 kali dalam satu tahun, penyebabnya adalah banyak pesaing yang menggunakan sistem “jemput bola” yaitu dengan mendatangi konsumen untuk ikut membantu secara langsung proses pengiriman mulai dari tempat konsumen sampai gudang pesaing. Hal ini menyebabkan konsumen enggan untuk menentukan sendiri perusahaan ekspedisi karena layanan yang diberikan antar ekspedisi relatif sama.

Berdasarkan data-data dari PT. CAT tersebut bisa dijelaskan bahwa PT. CAT memiliki masalah sehubungan dengan upaya mendapatkan pelanggan baru dan upaya untuk meningkatkan frekuensi penggunaan jasa yang dilakukan oleh pelanggan. pelanggan dengan frekuensi penggunaan jasa PT CAT sebanyak 1 kali dengan persentase paling besar diantara kelompok pelanggan lainnya. Untuk itu, dalam penelitian ini

akan dikaji mengenai strategi pengembangan bisnis PT. CAT sehingga bisa meningkatkan jumlah pelanggan baru dan memberdayakan pelanggan yang telah dimiliki melalui peningkatan frekuensi penggunaan jasa PT CAT.

Sebelum merumuskan strategi, manajer perlu melakukan analisa terlebih dahulu terhadap lingkungan bisnisnya. Menurut David (2011, p. 119), secara umum tujuan organisasi melakukan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan dan organisasi mengharapkan tercapainya tujuan yang diharapkan.

Lingkungan perusahaan atau lingkungan bisnis mencakup semua faktor yang berada di sekitar perusahaan baik yang berada di dalam (internal) maupun yang ada di luar (eksternal).

Analisa Lingkungan Internal

Di dalam bukunya, David (2011, p. 93) mengatakan bahwa terdapat beberapa kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan, yang terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi, dan sistem informasi manajemen. Sedangkan di dalam bukunya, Heizer dan Render (2014, p. 36) menyatakan bahwa organisasi terbagi menjadi pemasaran, keuangan, operasional. Senada dengan mereka, Stevenson (2012, p. 4) membagi organisasi menjadi sisi penawaran (supply) dan permintaan (demand), di mana sisi penawaran terdiri dari operasional, dan sisi permintaan terdiri pemasaran dan keuangan.

Pemasaran

Menurut David (2011, p. 103), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pencegahan, penciptaan, dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan akan barang dan jasa. Senada dengan hal itu, Kotler dan Ketler (2012, p. 5) mengatakan bahwa pemasaran adalah mengenai mengidentifikasi dan mempertemukan kebutuhan manusia dan masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, pemasaran adalah proses pendefinisian, penciptaan, pemenuhan dan pertemuan antara kebutuhan dan keinginan manusia dan masyarakat akan barang dan jasa.

Terdapat tujuh fungsi dasar dari pemasaran, yaitu: (1) menganalisis pelanggan; (2) menjual produk/jasa; (3) perencanaan produk/jasa; (4) pemberian harga; (5) distribusi; (6) penelitian pemasaran; dan (7) analisis peluang (David, 2011, p. 103). Pemasaran mempengaruhi daya saing perusahaan dalam beberapa cara, yaitu:

1. Mengidentifikasi Keinginan dan/atau Kebutuhan Pelanggan Hal ini merupakan masukan/input dasar dalam proses pengambilan keputusan utama dalam daya saing. Idealnya, tercapainya kecocokan antara keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan barang dan/atau jasa yang disediakan organisasi.

2. Harga dan Kualitas

Hal ini merupakan faktor utama dalam keputusan pembelian pelanggan. Penting untuk memahami pengorbanan dari keputusan yang dibuat pelanggan atau trade-off antara harga dan kualitas.

3. Pengiklanan dan Promosi

Hal ini adalah cara organisasi dapat menginformasikan calon pembeli mengenai fitur dari produk atau jasa mereka, dan menarik pelanggan (Stevenson, 2012, p. 42)

Keuangan

Fungsi keuangan terdiri dari tiga jenis keputusan, yaitu keputusan berinvestasi, keputusan keuangan, dan keputusan deviden.

Keputusan investasi, yang disebut juga capital budgeting, adalah alokasi dan pengalokasian kembali dari modal dan sumber daya ke proyek, produk, aset, dan divisi dari organisasi. Keputusan keuangan dilakukan dengan menentukan struktur permodalan terbaik bagi perusahaan dan termasuk menguji beberapa metode yang meningkatkan modal perusahaan. Sedangkan keputusan deviden berhubungan dengan isu-isu mengenai persentasi pembagian deviden kepada pemegang saham, stabilitas pembagian deviden dalam jangka waktu tertentu, dan pembelian kembali saham yang telah diterbitkan (David, 2011, p. 107).

Operasional

Menurut Heizer dan Render (2014, p. 44), kegiatan operasional dapat dibagi menjadi 10 (sepuluh) macam kegiatan atau keputusan, yaitu:

1. Desain Produk dan/atau Jasa

Desain produk dan/atau jasa dilakukan dengan mendefinisikan hal-hal yang dibutuhkan keputusan operasional lainnya. Tujuan dari keputusan produk adalah untuk mengembangkan dan mengimplementasikan suatu strategi produk yang memenuhi permintaan pasar dengan keunggulan kompetitif (Heizer & Render, 2014, p. 44,221). Faktor kunci dari keputusan pembelian pelanggan terdiri dari: (1) karakteristik/fitur spesial dari produk atau jasa; (2) inovasi, dan; (3) waktu pemasaran produk atau jasa baru (Stevenson, 2012, p. 77).

2. Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas dilakukan dengan mencari tahu kualitas yang diharapkan pelanggan dan prosedur untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas tersebut (Heizer & Render, 2014, p. 44). Kualitas berhubungan dengan bahan baku, proses pembuatan, desain, dan pelayanan. Penilaian kualitas pelanggan berhubungan dengan sebagaimana baiknya mereka berpikir tentang produk atau jasa memenuhi kepuasan yang mereka inginkan.

3. Desain Proses dan Kapasitas

Desain proses dan kapasitas dilakukan dengan menentukan bagaimana barang dan jasa diproduksi dan menjalankan manajemen dengan teknologi, kualitas, sumber daya manusia, dan investasi modal tertentu.

4. Strategi Lokasi

Strategi lokasi membutuhkan penilaian mengenai kedekatan pada pelanggan, pemasok, dan tenaga ahli, dengan tetap mempertimbangkan biaya, infrastruktur, logistik, dan pemerintah. Tujuan dari strategi lokasi adalah memaksimalkan manfaat lokasi bagi perusahaan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 389).

5. Strategi Tata Ruang

Strategi tata ruang membutuhkan pengintegrasian kapasitas yang dibutuhkan, tingkatan karyawan, teknologi, dan persediaan yang dibutuhkan untuk menentukan aliran material, orang, dan informasi yang efisien. Tujuan dari strategi tata ruang adalah untuk mengembangkan tata ruang yang efektif dan efisien yang memenuhi kebutuhan perusahaan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 429).

6. Sumber Daya Manusia dan *Job Design*

Hal ini dilakukan dengan menentukan bagaimana merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan. Sumber daya manusia merupakan bagian yang terintegrasi dan mahal dari desain sistem secara keseluruhan. Tujuan dari hal ini adalah untuk mengatur tenaga kerja dan desain pekerjaan sehingga mereka dimanfaatkan dengan efektif dan efisien (Heizer & Render, 2014, p. 44, 463).

7. Manajemen Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok dilakukan dengan memutuskan bagaimana mengintegrasikan rantai pasok, yang terdiri dari kegiatan internal dan eksternal (pembeli dan pemasok), kedalam strategi perusahaan, termasuk apa yang dibeli, dari siapa, dan dengan kondisi seperti apa (Stevenson, 2012, p. 43; Heizer & Render, 2014, p. 44).

8. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan dilakukan dengan mempertimbangkan keputusan pemesanan dan penyimpanan persediaan dan bagaimana memaksimalkannya seiring dengan kepuasan pelanggan, kemampuan pemasok, dan jadwal produksi. Tujuan dari manajemen persediaan adalah untuk membuat keseimbangan antara investasi persediaan dan layanan pelanggan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 551).

9. Penjadwalan

Penjadwalan dilakukan dengan menentukan dan mengimplementasikan rencana/jadwal jangka pendek dan menengah yang memanfaatkan karyawan dan fasilitas dengan efektif dan efisien untuk memenuhi permintaan pelanggan (Heizer & Render, 2014, p. 44).

10. Pemeliharaan

Pemeliharaan membutuhkan keputusan yang mempertimbangkan kapasitas fasilitas, permintaan produksi, dan kebutuhan karyawan untuk mempertahankan proses yang stabil dan dapat diandalkan. Tujuan dari pemeliharaan adalah untuk mempertahankan kemampuan sistem dalam perusahaan (Heizer & Render, 2014, p. 44, 701). Strategi operasional adalah pendekatan yang konsisten pada strategi organisasi dan digunakan sebagai alat untuk mengatur fungsi operasional perusahaan.

Analisa Lingkungan Eksternal (Model Lima Kekuatan Porter)

Analisa *Persaingan Model Lima Kekuatan Porter* merupakan pendekatan yang banyak dipakai untuk mengembangkan strategi oleh banyak industri. Intensitas antar perusahaan sangat beragam di berbagai industri. Menurut Porter, sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan berikut ini.

1. Perseteruan di Antara Perusahaan yang Bersaing
2. Potensi Masuknya Pesaing Baru
3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti
4. Kekuatan Tawar Pemasok
5. Kekuatan Tawar Konsumen

Perseteruan di Antara Perusahaan yang Bersaing

Kekuatan ini paling berpengaruh dibandingkan dengan empat kekuatan lainnya. Strategi yang dijalankan oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu memiliki keunggulan kompetitif (competitive advantage) dibandingkan dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing..

Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika perusahaan yang bersaing menjadi setara besarnya dan kemampuannya, ketika permintaan produk industri menurun dan ketika potongan harga menjadi biasa.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Ketika perusahaan baru dapat bersaing dengan mudah masuk ke industri tertentu, sudah pasti intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Hambatan-hambatan terhadap masuknya pesaing baru bisa berupa pentingnya memperoleh skala ekonomi dengan cepat, pentingnya memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, kuatnya loyalitas pelanggan, fanatisme terhadap merek tertentu, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak menguntungkan, serangan balik oleh perusahaan yang bertahan, dan potensi kejenuhan pasar.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti. Ada produk pengganti membuat batasan harga maksimal, sebelum konsumen pindah ke produk pengganti tersebut.

Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah.

Kekuatan Tawar Pemasok

Kekuatan tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya pengganti bahan baku amat tinggi. Sering kali demi kepentingan bersama, pemasok dan produsen saling membantu dengan memberikan harga yang terjangkau, mutu yang lebih baik, pengembangan pelayanan baru, penyerahan barang tepat waktu, dan mengurangi biaya inventarisasi, sehingga meningkatkan kemampuan meraih laba jangka panjang bagi semua pihak yang terkait.

Kekuatan Tawar Konsumen

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau jumlahnya besar, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawar merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan ketika kekuatan tawar dari konsumen luar biasa. Kekuatan tawar konsumen juga lebih besar ketika produk yang dibeli bersifat standar atau tidak berbeda.

Analisis SWOT

Ritson (2008, p. 44) menjelaskan bahwa analisis SWOT pada dasarnya adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan berbasis kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Treath*). Yang termasuk dalam lingkungan dalam analisis SWOT adalah kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sedangkan untuk lingkungan eksternal adalah peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Treath*).

Berdasarkan pada berbagai pendapat tersebut, maka analisis SWOT terdiri dari dari empat kuadran (bagian) yang menjelaskan kekuatan perusahaan berdasarkan kekuatan sumberdaya internal perusahaan, mengidentifikasi kelemahan perusahaan berdasarkan pada kelemahan

sumberdaya internal perusahaan, mengidentifikasi peluang berdasarkan pada tren positif dari lingkungan eksternal perusahaan, dan kuadran ancaman yang menjelaskan tingkat ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan.

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, strategi SO (*strength-opportunities*), strategi WO (*weakness-opportunities*), strategi ST (*strength-threat*), strategi WT (*weakness-threat*) (David, 2011, p. 327). Hal yang paling sulit dalam membuat matriks SWOT adalah menganalisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Empat jenis strategi dari matriks SWOT ini adalah (David, 2011, p.327-330):

1. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal.
4. Strategi WT strategi defensif langsung untuk mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal.

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana strategi pengembangan bisnis PT. CAT untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan frekuensi penggunaan jasa pada PT CAT di Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian, sebagaimana pendapat Creswell (2014, p. 232) bahwa metode kualitatif adalah metode yang mendasarkan pada teks dan *image* data, memiliki langkah analisis yang unik dan digambarkan dalam desain yang beragam. Teks dan *image* data merupakan data hasil serangkaian proses wawancara dan peneliti bisa memiliki penilaian yang subyektif terhadap setiap data yang diperoleh dari hasil wawancara sehingga tingkat kedalaman analisis bisa berbeda untuk setiap peneliti.

Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki kompetensi dalam perusahaan dan pihak eksternal yang memiliki peran penting bagi perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini. Pihak internal yang memiliki kompetensi adalah: pimpinan perusahaan (pemilik perusahaan), dan pihak eksternal adalah pelanggan perusahaan.

Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah evaluasi kekuatan dan kelemahan dari sisi internal perusahaan dan peluang serta ancaman dari eksternal perusahaan sehingga bisa menjadi acuan untuk merumuskan sebuah strategi untuk pengembangan bisnis perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Jenis wawancara yang akan

dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur.

Narasumber dan Teknik Pemilihan Sumber

Teknik pemilihan sumber adalah *purposive sampling* yaitu penentuan sumber berdasarkan pada tujuan penelitian, sehingga peneliti memiliki sumber yang memiliki kompetensi untuk menjawab masalah penelitian. Menurut Spradley (1980) dalam Creswell (2014, p. 258) bahwa partisipan dalam penelitian kualitatif disebut dengan informan penelitian, yaitu seseorang yang ditetapkan sebagai nara sumber penelitian. Dalam penelitian ini ditetapkan 4 orang informan penelitian, yaitu: Lius Yohana (pimpinan perusahaan), Ester Ratnawati pada bagian operasional perusahaan, Pither Raya sebagai divisi keuangan perusahaan, dan Deka Butu sebagai divisi pemasaran perusahaan.

Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan pendekatan triangulasi data. Menurut Morse (1991) dalam Creswell (2014, p. 289) bahwa metode triangulasi adalah metode pencocokkan data dan salah satu cara yang bisa dilakukan adalah mencocokkan data berdasarkan metode yang digunakan. Triangulasi data dalam penelitian ini berdasarkan pada hasil wawancara dan metode pengamatan selama dilakukan wawancara maupun berdasarkan data lain yang bisa ditemukan selama wawancara

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menurut Creswell (2014, p. 232): Metode kualitatif tergantung pada teks dan *image* data dan memiliki langkah yang unik serta dengan desain yang berbeda-beda, artinya tergantung pada cakupan penelitian. Namun secara teknis, analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi lingkungan internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan, mengidentifikasi lingkungan eksternal perusahaan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treath*) perusahaan, mengidentifikasi berbagai alternatif strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan. Memilih strategi yang diprioritaskan oleh perusahaan berdasarkan pada pertimbangan internal dan eksternal

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal

Pada analisa lingkungan internal PT. Citra Abadi Trans, peneliti menemukan adanya tiga divisi pada perusahaan ini. Tiga divisi yang dimiliki oleh perusahaan ini adalah divisi pemasaran, divisi keuangan, dan divisi operasional. Pada bagian keuangan bertanggung jawab untuk mengamankan sumber daya keuangan organisasi. Bagian pemasaran bertanggung jawab menilai keinginan dan kebutuhan pelanggan dan mempromosikan jasa perusahaan. Sedangkan bagian operasional bertanggung jawab untuk memproduksi barang dan menyediakan jasa perusahaan.

Pemasaran

Pada bidang pemasaran perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan, menentukan harga dan

kualitas, melakukan pengiklanan dan promosi, distribusi, dan analisis peluang. Produk yang dihasilkan perusahaan adalah jasa pengiriman barang menggunakan trailer. Segmentasi pasar PT. Citra Abadi Trans pada segmentasi geografis yaitu pengiriman ke seluruh kota di pulau Jawa, Manado, Medan dan Makasar. Segmentasi demografis yang dilakukan tidak dibedakan yaitu seluruh kalangan dapat menggunakan jasa perusahaan kemudian segmentasi perilaku yang dilakukan adalah bagaimana penggunaan atau tanggapan pelanggan terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Target pasar perusahaan yaitu seluruh pelanggan yang membutuhkan jasa ekspedisi dan tidak dibedakan dari usia maupun jenis kelamin. Dalam mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan, Perusahaan melakukan distribusi ke seluruh kota di pulau Jawa, Medan, Manado, dan Makasar dengan pengiriman menggunakan trailer dan barang yang dimasukkan ke dalam kontainer kemudian dikirimkan ke tujuan yang ditentukan. Penentuan harga dan kualitas merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan daya saing perusahaan. Penentuan harga dan kualitas sangat mempengaruhi keputusan pembelian oleh pelanggan. Perusahaan menentukan harga dengan cara melihat terlebih dahulu kemana tujuan pengiriman yang diminta

Pengiklanan dan promosi adalah hal yang mempengaruhi daya saing dalam pemasaran. Pengiklanan yang dilakukan perusahaan dengan cara dari mulut ke mulut untuk menarik pelanggan telah membuat pelanggan tetap loyal dengan jasa yang diberikan perusahaan, sehingga perusahaan tidak perlu menyebarkan brosur maupun membuat website.

Analisis peluang yang dilakukan perusahaan yaitu dengan melihat banyaknya pengiriman dalam kota, luar kota, serta luar pulau yang masih membutuhkan jasa ekspedisi dalam proses pengiriman dalam jumlah kecil maupun jumlah besar.

Dari hasil analisa dapat ditentukan strength perusahaan yaitu dapat memenuhi spesifikasi jasa dan keamanan pengiriman barang milik pelanggan, dan weakness perusahaan yaitu pengiklanan dan promosi hanya dari mulut ke mulut.

Keuangan

Fungsi manajemen pada keuangan membahas mengenai kebutuhan finansial yaitu mengatur arah keuangan organisasi dan aktifitas keuangan harian agar perusahaan dapat menyediakan jasa apabila terdapat pesanan dari pelanggan, kemudian perusahaan bisa menentukan harga dan waktu pengiriman barang milik pelanggan. Proses alur anggaran perusahaan dilakukan dengan menerima order dan melakukan pengiriman terlebih dahulu serta perusahaan mengeluarkan dana untuk proses pengiriman kemudian setelah barang terkirim, kurang lebih dua hari perusahaan melakukan penagihan. Kepemilikan PT. CAT sepenuhnya oleh satu orang, maka dari itu tidak ada dividen pada perusahaan ini.

Operasional

PT. Citra Abadi Trans dalam analisis divisi operasional mengacu pada sepuluh macam kegiatan keputusan yaitu desain produk dan jasa, manajemen kualitas, desain proses dan kapasitas, strategi lokasi, strategi tata ruang, sumber daya manusia dan job design, manajemen rantai pasok, manajemen persediaan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

Penerapan desain produk dan jasa pada PT. Citra Abadi Trans menggunakan sistem berdasarkan pesanan pelanggan. Perusahaan menjamin bahwa pengiriman akan sampai dengan

kondisi aman dan tersegel serta tepat waktu. Dengan hal tersebut maka kepuasan pelanggan akan tercapai karena dalam perusahaan ekspedisi, kualitas akan dikatakan baik apabila pengiriman sampai pada tempat tujuan dengan aman dan tepat waktu. Dalam kemampuan perusahaan untuk memperoleh bahan baku, pemilik perusahaan serta divisi operasional telah mengadakan sistem kontrak dengan perusahaan pemasok yaitu PT. Pustaka Ban sebagai pemasok ban, UD. Matandi Motor dan UD. Pare Jaya sebagai pemasok spare part sehingga perusahaan mudah untuk memperoleh bahan baku.

Desain proses dan kapasitas telah diterapkan, yaitu kapasitas produksi sejumlah 6 unit kendaraan yang dimiliki perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks harga dan kapasitas kendaraan yang digunakan untuk pengiriman. Ketika low season dalam 1 hari perusahaan mampu memuat pengiriman sebanyak 6 kontainer dan dalam kurun waktu sebulan mampu mengirim sebanyak 120 hingga 140 kontainer. Namun pada event-event tertentu seperti lebaran (high season) PT. Citra Abadi Trans terkadang mengalami over capacity yaitu kelebihan muatan terhadap permintaan pelanggan.

Sumber daya manusia dan *job design* yang ditentukan perusahaan telah membuat setiap karyawan perusahaan memiliki job desk yang jelas tiap harinya. Perusahaan juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yaitu antara karyawan dan pemilik perusahaan dapat berinteraksi dua arah secara mudah. Dengan interaksi yang mudah maka suasana lingkungan kerja akan lebih nyaman untuk karyawan dan kemampuan kerja karyawan akan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Mengenai standar operasional prosedur (SOP), perusahaan belum memiliki SOP yang tertulis namun setiap karyawan mengerti bagaimana arahan dalam menjalankan tugas pokok yang diberikan oleh perusahaan.

Strategi tata ruang yang digunakan perusahaan adalah gudang yang mampu memuat persediaan berupa barang milik pelanggan lebih dari 500 kontainer. Perusahaan mengatur strategi tata ruang dan tata letak produksi yaitu menggunakan jasa DAYA sebagai tempat persewaan parkir trailer dan untuk menyewa kontainer perusahaan menggunakan jasa TEMAS.

Dalam menentukan lokasi, PT. Citra Abadi Trans tidak ditentukan secara khusus untuk pemilihan lokasi nya. Lokasi yang digunakan tidak hanya rumah dari narasumber 1 namun juga menggunakan jasa DAYA sebagai parkir trailer dan menggunakan jasa gudang yang berada di Demak Timur 138 sebagai penyimpanan barang milik pelanggan yang di stapel kan.

Dalam penerapan manajemen rantai pasok, pengintegrasian yang telah dilakukan yaitu berupa pencatatan keluar masuknya barang yang menggunakan surat jalan pengiriman dan adanya catatan pembukuan barang kiriman serta pengintegrasian karyawan untuk mengirim barang milik pelanggan menuju tempat yang ditentukan. Manajemen rantai pasok yang dilakukan perusahaan dengan perusahaan pemasok yaitu dengan membeli ban pada PT. Pustaka Ban dan membeli spare part pada UD. Matandi Motor serta UD. Pare Jaya.

Penerapan manajemen persediaan yang dilakukan PT. Citra Abadi Trans dengan mempertimbangkan keputusan dan penyimpanan persediaan barang milik pelanggan yaitu dengan menggunakan sistem stapel.

Penjadwalan yang dilakukan PT. Citra Abadi Trans yaitu penjadwalan jadwal jangka pendek dan menengah yaitu mulai dari karyawan memasukkan barang ke dalam kontainer lalu mengirimkan ke tujuan yang diminta oleh pelanggan. Penjadwalan tersebut membuat perusahaan tidak pernah mengalami kesalahan pengiriman.

Pemeliharaan yang dilakukan yaitu dengan mengganti ban selama tiga sampai empat bulan sekali dan penggantian spare part ketika terjadi kerusakan serta dalam kurun waktu 1 tahun trailer harus selalu di service secara rutin.

Analisa Lingkungan Eksternal (Model Lima Kekuatan Porter)

Analisa pada strategi pengembangan bisnis tidak hanya mengenai analisis internal, tetapi juga terdapat analisis eksternal. Hal tersebut dikarenakan adanya kompetitor, calon pesaing baru, produk pengganti, serta kekuatan tawar pemasok dan konsumen yang mempengaruhi strategi pengembangan bisnis. Keunggulan bersaing dalam perusahaannya yaitu mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih dari pesaing yaitu perusahaan mampu mengirimkan barang milik pelanggan dengan tepat waktu dan harga yang cukup bersaing dengan perusahaan ekspedisi lain dikarenakan pengalaman perusahaan sudah cukup lama dimulai dari tahun 2000.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Dalam pembahasan model lima kekuatan Porter pada poin potensi masuknya pesaing baru, perusahaan sudah memiliki pelanggan yang loyal terhadap produk perusahaan, hal tersebut dapat dilihat dari jumlah pelanggan yang menjadi pelanggan tetap perusahaan yaitu sekitar 136 orang. Persyaratan modal yang besar juga menjadi suatu hambatan terhadap masuknya pesaing baru, PT. Citra Abadi Trans membutuhkan modal sekitar Rp. 2.000.000.000 untuk membuka jasa ekspedisi ini, namun masih banyak pesaing yang memiliki modal lebih besar Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan tidak menjadi hal yang di khawatirkan perusahaan, dikarenakan sistem pendistribusian yang dilakukan perusahaan adalah perusahaan mengambil barang dari pelanggan, kemudian perusahaan akan mengirimkannya dengan trailer sampai tujuan yang sudah ditetapkan, setelah barang sampai pada tujuan yang ditetapkan maka perusahaan akan membuat surat jalan untuk diberikan kepada pelanggan.

Perseteruan di Antara Perusahaan yang Bersaing

Dalam pembahasan mengenai persaingan sesama industri, terdapat banyak perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama dengan PT. CAT, kurang lebih terdapat 200 sampai 300 perusahaan, namun ada pesaing terdekat perusahaan yaitu PT. Putra Guna. Dampak yang ditimbulkan jika terdapat banyak perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama yaitu semakin banyak pesaing maka *order* yang diperoleh oleh perusahaan akan berpotensi lebih rendah. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak termasuk komoditas karena perusahaan menghasilkan barang produksi berupa jasa pengiriman yaitu pengiriman barang dengan menggunakan kontainer.

Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah. Perusahaan yang bergerak dibidang yang sama terdapat sekitar 200 perusahaan. Dampak yang ditimbulkan dari perusahaan yang bergerak dibidang yang sama adalah orderan yang diterima perusahaan akan menurun, namun apabila terjadi

over capacity maka perusahaan akan mendapatkan dampak baik.

Dari hasil analisa dapat ditentukan *opportunity* perusahaan yaitu banyaknya pelanggan yang membutuhkan jasa ekspedisi, dan *threat* perusahaan yaitu persaingan yang ketat antar perusahaan yang bergerak dibidang yang sama.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Terdapat banyak produk pengganti pada perusahaan ini, seperti JNE, TIKI, Cargo dan sebagainya. Produk pengganti memiliki kelebihan dan kekurangan, kelebihan produk pengganti adalah dapat memberikan jasa pengiriman secara eceran, kelemahannya apabila jumlah yang dikirimkan sama maka produk pengganti akan memberikan *charge* lebih mahal kepada pelanggan. Kualitas yang diberikan produk pengganti apabila dibandingkan PT. Citra Abadi Trans sama kuat nya. Jika dilihat dari harga dan performa dari produk pengganti akan lebih murah apabila mengirim secara eceran, namun jika dalam kuantitas yang besar maka perusahaan ini akan lebih murah. Tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi produk pengganti yaitu perusahaan mampu memberikan kapasitas pengiriman yang lebih besar untuk satu pelanggan.

Kekuatan Tawar konsumen

Pembahasan mengenai kekuatan tawar konsumen, pangsa pasar pada perusahaan ini cukup besar karena hampir setiap daerah menggunakan jasa ekspedisi. Mengenai tanggapan konsumen terhadap produk pengganti, pelanggan tetap loyal dengan menggunakan jasa perusahaan. Informasi mengenai produk yang dihasilkan juga cukup mudah didapatkan oleh pelanggan melalui perusahaan yang memberikan dokumen mengenai pengiriman. Eksistensi dari produk yang dihasilkan cukup besar, karena setiap pengiriman antar daerah maupun antar pulau masih membutuhkan jasa ekspedisi.

Kekuatan tawar merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas dalam suatu industri, ketika pelanggan terkonsentrasi untuk membeli dalam jumlah besar, Pangsa pasar perusahaan Mutu dari produk yang dihasilkan perusahaan sering menjadi suatu hal yang dipersoalkan oleh pelanggan, namun pelanggan tetap loyal dalam menggunakan jasa yang perusahaan berikan.

Kekuatan Tawar Pemasok

Poin yang terakhir adalah kekuatan tawar pemasok. Pemasok yang ada dalam industri ini terdapat tiga perusahaan namun tidak ada barang pengganti dari perusahaan pemasok. Perusahaan memilih pemasok yang sekarang menjadi pemasok tetap perusahaan dikarenakan pembayaran yang dilakukan akan dihitung per enam bulan sekali, jadi perusahaan tidak harus membayar secara tunai sebelum enam bulan. Terdapat beberapa perusahaan yang dipilih oleh PT. CAT untuk menjadi pemasok tetap yaitu PT. Pustaka Ban, UD. Matandi Motor, UD. Pare Jaya. Kekuatan ini mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu perusahaan karena pemasok dan produsen harus saling membantu agar mampu meningkatkan kemampuan meraih laba jangka panjang bagi semua pihak yang terkait.

Analisa SWOT

Dari hasil analisis lingkungan internal (pemasaran, operasional, keuangan) dan juga analisis lingkungan eksternal (analisis yang menggunakan analisis lima kekuatan Porter) maka dapat ditentukannya kekuatan, kelemahan, peluang,

dan ancaman dari PT. Citra Abadi Trans. Berikut rincian dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT. Citra Abadi Trans :

Kekuatan (Strength)

S1: Perusahaan sudah memiliki pelanggan yang loyal atau pelanggan tetap

PT. Citra Abadi Trans sudah enam belas tahun bergerak dibidang jasa ekspedisi sehingga telah memiliki pelanggan tetap yang loyal terhadap perusahaan. Hal ini dianggap sebagai kekuatan karena pelanggan telah mengetahui produk serta kinerja yang diberikan perusahaan. Sehingga pelanggan menjadi lebih loyal dan tidak mudah beralih ke pesaing.

S2: Penjaminan kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan

Perusahaan menjamin kualitas produk dalam proses pengiriman yaitu dengan menjamin ketepatan waktu pengiriman dan kondisi barang akan aman tersegel dalam kontainer. Hal ini dianggap sebagai kekuatan karena dengan ketepatan waktu pengiriman maka pelanggan akan puas dengan pelayanan yang diberikan.

S3: Ketersediaan kapasitas produksi

Kapasitas produksi yang dimiliki PT. Citra Abadi Trans telah tersedia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dianggap sebagai kekuatan karena jika ada permintaan maka perusahaan mampu memenuhi orderan yang diminta oleh pelanggan.

S4: Harga serta performa dibandingkan produk pengganti

PT. Citra Abadi Trans memiliki keunggulan dalam kapasitas pengiriman dalam jumlah besar dibandingkan produk pengganti seperti JNE atau TIKI. Hal ini dianggap sebagai kekuatan karena harga yang diberikan akan lebih murah dibandingkan produk pengganti apabila pengiriman yang dilakukan memiliki kuantitas besar.

Kelemahan (Weakness)

W1: Kurangnya kapasitas pengiriman pada saat *high season*

Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan ketika *high season*. Dikarenakan pada saat *High season* orderan yang diminta pelanggan akan meningkat sebelum libur kerja atau libur akhir tahun.

W2: Tidak adanya SOP tertulis dalam perusahaan

PT. Citra Abadi Trans tidak memiliki SOP yang tertulis karena pemilik perusahaan merasa tidak perlu membuat SOP yang tertulis, namun setiap karyawan mengerti mengerti arahan dalam menjalankan tugas pokok yang diberikan oleh perusahaan.

W3: Pengiklanan dan promosijasa hanya dari mulut ke mulut

PT. Citra Abadi Trans merasa cukup dengan pengiklanan dan promosi jasa menggunakan strategi mulut ke mulut. Akan tetapi, apabila perusahaan menggunakan pengiklanan dengan cara penyebaran brosur atau web maka perusahaan akan lebih mampu meningkatkan penjualan.

W4 : Perusahaan jasa ekspedisi lain yang lebih berani menekan harga

Pesaing terdekat perusahaan yaitu PT. Putra Guna lebih berani menekan harga dibandingkan PT. Citra Abadi Trans, dikarenakan PT. Putra Guna memiliki lebih banyak unit trailer untuk proses pengiriman sehingga order yang diterima akan lebih banyak yang menyebabkan PT. Putra Guna berani menurunkan harga untuk mendapatkan pelanggan.

Peluang (Opportunity)

O1: Banyak pelanggan yang membutuhkan jasa ekspedisi Tingkat kebutuhan pengiriman barang menggunakan jasa ekspedisi cukup tinggi, dikarenakan hampir setiap daerah membutuhkan jasa ekspedisi untuk melakukan pengiriman barang dalam jumlah kecil maupun jumlah besar. Hal ini dapat dilihat sebagai peluang karena produk yang dihasilkan jasa ekspedisi bisa dikatakan baik.

Ancaman (Threat)

T1: Banyaknya pesaing yang bergerak di bidang yang sama Ditemukan adanya perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama. Ada sekitar 200 perusahaan. Dampak dari perusahaan pesaing adalah semakin banyak pesaing maka PT. Citra Abadi Trans akan mengalami penurunan order. Hal tersebut menjadi sebuah ancaman eksistensi perusahaan.
T 2: Harga serta performa dibandingkan produk pengganti Produk pengganti seperti JNE atau TIKI mampu memberikan harga lebih murah dalam kuantitas kecil dibandingkan jasa ekspedisi seperti PT. Citra Abadi Trans serta dapat mengirimkan barang dengan kurun waktu yang lebih singkat dengan menggunakan opsi pengiriman yang diberikan. Hal ini dianggap sebagai kelemahan karena PT. Citra Abadi Trans tidak bisa mengirimkan barang dalam jumlah kecil seperti 1-10kg.

Matriks SWOT

Internal Eksternal	<u>Kekuatan (Strength)</u>	<u>Kelemahan (Weakness)</u>
	S1. Perusahaan sudah memiliki pelanggan yang loyal atau pelanggan tetap S2. Penjaminan kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan S3. Ketersediaan kapasitas produksi S4. Harga serta performa dibandingkan produk pengganti	W1. Kurangnya kapasitas pengiriman pada saat <i>high season</i> W2. Tidak adanya SOP dalam perusahaan W3. Pengiklanan dan promosi jasa hanya dari mulut ke mulut W4. Perusahaan ekspedisi lain yang lebih berani menekan harga
<u>Peluang (Opportunity)</u> O1: Banyak pelanggan yang membutuhkan jasa ekspedisi	Strategi SO 1. Perluasan cakupan area pemasaran (S2, S3, S4 O1)	Strategi WO 1. Meningkatkan promosi penjualan (W3, O1) 2. Meningkatkan kapasitas pengiriman saat <i>high season</i> . (W1, O1) 3. Bersaing dalam harga

		untuk mendapatkan pembelian dari pelanggan (W4, O1)
<u>Ancaman (Threats)</u> T1: Banyaknya pesaing yang bergerak di bidang yang sama T2: Harga serta performa dibandingkan produk pengganti	Strategi ST 1. Menjaga dan meningkatkan serta menjamin kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing. (S1, S2, S3, S4, T1, T2)	Strategi WT 1. Membuat SOP perusahaan. (W2, T1)

Tabel 3. Analisis Matrik SWOT PT. Citra Abadi Trans
Sumber : Diolah oleh penulis

Formulasi Strategi

Berdasarkan matriks SWOT, maka strategi alternatif yang bisa dihasilkan adalah sebagai berikut:

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*).
- Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk
- memanfaatkan peluang.
 - Strategi yang bisa diterapkan pada PT. Citra Abadi Trans adalah untuk meningkatkan kekuatan bersaing perusahaan dalam menanggapi peluang-peluang yang ada yaitu perluasan pasar yaitu menambah rute pengiriman sampai ke Kalimantan, Sumatera, dan Papua. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan perusahaan seperti penjaminan kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan yaitu pengiriman barang yang dilakukan tepat waktu dan barang milik pelanggan aman tersegel di dalam kontainer, ketersediaan kapasitas produksi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam memenuhi permintaan pengiriman dari pelanggan, dan harga serta performa dibandingkan produk pengganti.
 - Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
Merupakan strategi yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Dengan strategi ini diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan, sebagai berikut:
 - Meningkatkan promosi penjualan. Kurangnya media pemasaran menjadi kelemahan perusahaan dalam melakukan pemasaran produknya. Oleh karena itu, perusahaan yang awal mulanya hanya menggunakan pengiklanan dan promosi dari mulut ke mulut, harus melakukan teknik lain seperti penyebaran brosur ataupun membuat web milik perusahaan
 - Meningkatkan kapasitas pengiriman saat *high season*. Kapasitas pengiriman yang dimiliki perusahaan sudah mencukupi kebutuhan perusahaan, namun pada saat tertentu seperti lebaran dan libur akhir tahun perusahaan akan mendapatkan

permintaan dari pelanggan yang meningkat dari biasanya. Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan kapasitas pengiriman dengan cara menambah armada pengiriman untuk mengatasi *Over capacity* yang terjadi.

- Strategi ST (Strength-Threats)
Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang bisa digunakan yaitu menjaga dan meningkatkan serta menjamin kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing. Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yaitu persaingan yang cukup ketat dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dan ancaman dari produk pengganti.
- Strategi WT (Weakness-Threats)
Merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan adalah dengan membuat SOP di dalam perusahaan. Tujuan pembuatan SOP ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja setiap divisi atau bagian dalam perusahaan. Dengan meningkatnya performa perusahaan maka *output* perusahaan diharapkan akan juga ikut meningkat sehingga perusahaan mampu memberikan layanan terbaik untuk pelanggan.

Implikasi Manajerial

Melihat persaingan bisnis di industri ini cukup ketat membuat setiap perusahaan harus memiliki strategi-strategi khusus dalam menghadapi persaingan yang ada. PT. Citra Abadi Trans tentunya memiliki tujuan jangka panjang untuk perusahaan. Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu menjalankan PT. Citra Abadi Trans lebih efisien dan efektif didalam hal operasional, penjualan jasa yang dimiliki serta bisa menunjang kenaikan pembelian jasa dari pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis, perusahaan termasuk dalam perusahaan yang berada di tahap pertumbuhan. Perusahaan dikatakan berada dalam tahap ini karena sampai saat ini perusahaan memiliki tingkat persaingan yang cukup ketat. Karena perusahaan berada di tahap pertumbuhan maka strategi yang paling sesuai adalah strategi intensif. Strategi yang dilakukan perusahaan masih kurang dikarenakan terjadinya penurunan pendapatan karena persaingan ketat tersebut, maka diperlukan strategi yang baru dan cocok untuk menghindari terjadinya penurunan pendapatan.

Jenis strategi yang bisa dilakukan perusahaan strategi intensif yaitu :

Strategi Penetrasi Pasar :

Menjamin kualitas produk dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar tidak beralih ke perusahaan pesaing, melakukan pengiklanan dan promosi jasa dengan menggunakan brosur maupun membuat web perusahaan, memberikan harga yang cukup bersaing kepada pelanggan ketika mendapat pengiriman dalam jumlah besar

Strategi Pengembangan Pasar :

Dengan melakukan perluasan distribusi yang belum dicakup oleh perusahaan

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa yang telah dilakukan, perusahaan melakukan strategi pengembangan bisnis untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan frekuensi penggunaan jasa menggunakan analisis yaitu lingkungan Internal pada bagian pemasaran perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan cara menanyakan terlebih dahulu hal-hal yang dibutuhkan oleh pelanggan, distribusi yang dilakukan perusahaan yaitu mengirimkan barang menggunakan trailer dan barang milik pelanggan dimasukkan ke dalam kontainer kemudian dikirimkan ke tujuan yang ditentukan, analisa peluang yang dilakukan perusahaan yaitu dengan melihat banyaknya pengiriman dalam kota maupun luar pulau yang masih membutuhkan jasa ekspedisi

, penentuan harga dan kualitas dilakukan dengan cara melihat terlebih dahulu tujuan pengiriman yang diinginkan pelanggan , pengiklanan dan promosi dilakukan dengan cara mulut ke mulut, tingkat loyalitas pelanggan sudah cukup tinggi terhadap perusahaan

Pada bagian operasional desain produk dan jasa menggunakan sistem *made by order* sehingga permintaan pelanggan dapat dipenuhi sesuai spesifikasi yang diminta, manajemen kualitas yaitu dengan menjamin pengiriman akan sampai tujuan dengan kondisi aman tersegel dan tepat waktu, desain proses dan kapasitas yaitu kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dalam konteks harga dan kapasitas kendaraan yang digunakan untuk pengiriman, strategi lokasi tidak berpengaruh terhadap harga dan kualitas, strategi tata ruang mampu menampung persediaan secara efektif dan tata letak fasilitas produksi menggunakan jasa *outsourcing*, sumber daya manusia dan *job design* diterapkan dengan pemberian *jobdesk* yang jelas tiap harinya serta lingkungan kerja yang diciptakan sudah cukup kondusif, manajemen rantai pasok yaitu dengan pengintegrasian berupa pencatatan keluar masuknya barang serta pengintegrasian karyawan untuk mengirimkan barang milik pelanggan, manajemen persediaan dengan mempertimbangkan keputusan dan penyimpanan persediaan serta memaksimalkan kepuasan pelanggan, dalam konteks penjadwalan PT. Citra Abadi Trans menentukan jadwal jangka pendek dan menengah dalam proses pengiriman serta *jobdesk* yang jelas agar dapat memanfaatkan kemampuan kerja karyawan dan fasilitas produksi secara efektif dan efisien, pemeliharaan yaitu pemeliharaan kapasitas fasilitas produksi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam pemenuhan permintaan produksi jasa yang diinginkan pelanggan

Lingkungan Eksternal *Five Forces Model* yaitu Potensi Masuknya Pesaing Baru perusahaan tidak terlalu khawatir terhadap pesaing karena PT. Citra Abadi Trans telah memiliki pelanggan yang loyal terhadap perusahaan dan hal tersebut dapat dilihat dari jumlah pelanggan yang telah menjadi pelanggan tetap perusahaan, perseteruan di Antara Perusahaan yang Bersaing dampak dari perusahaan yang bergerak dibidang yang sama adalah orderan yang diterima perusahaan akan menurun, namun apabila *over capacity* maka perusahaan akan mendapatkan dampak baik, potensi Pengembangan

Produk Pengganti memiliki kelebihan yaitu pengiriman dalam jumlah sedikit atau secara eceran dan kelemahannya apabila jumlah pengiriman sama dengan PT. Citra Abadi Trans maka perusahaan produk pengganti akan memberikan *charge* lebih mahal, kekuatan Tawar Konsumen merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas dalam suatu industri. Mutu dari produk yang dihasilkan perusahaan sering menjadi suatu hal yang dipersoalkan oleh pelanggan. Informasi mengenai produk perusahaan cukup mudah didapatkan oleh pelanggan. Kekuatan Tawar Pemasok perusahaan memiliki pemasok yaitu PT. Pustaka Ban sebagai pemasok ban dan UD. Matandi Motor serta UD. Pare Jaya sebagai pemasok *spare part*. Alasan perusahaan pemasok yang dipilih perusahaan untuk menjadi pemasok tetap adalah pembayaran yang dilakukan dihitung per enam bulan sekali

Saran

- Meningkatkan kapasitas pengiriman saat *high season* agar pada saat tertentu seperti lebaran dan libur akhir tahun perusahaan tetap mampu memenuhi permintaan yang lebih tinggi dari biasanya
- Meningkatkan promosi penjualan melalui penambahan beragam media seperti menggunakan pengiklanan dengan web maupun menggunakan brosur. Argumen perusahaan dikatakan benar mengenai promosi dan pengiklanan dari mulut ke mulut, namun perusahaan juga harus sadar bahwa kompetitor sudah semakin banyak dan pertumbuhan permintaan juga terus meningkat sehingga kegiatan promosi juga harus ditingkatkan
- Mulai berkonsentrasai untuk mengadakan perluasan pasar. Perusahaan mengaku sudah memiliki pelanggan perusahaan yang tersebar di beberapa kota, namun hanya beberapa kota besar seperti kota-kota yang berada di pulau Jawa, Medan, Manado, dan Makasar. Maka dari itu disarankan perusahaan mulai mengencangkan perluasan pasar demi menjangkau lebih banyak konsumen

Mulai membuat SOP perusahaan secara tertulis guna meningkatkan kinerja setiap divisi. Karena dengan meningkatnya kinerja setiap divisi maka *output* perusahaan diharapkan mampu meningkat untuk memberikan layanan yang lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amage N, I Rinthaisong, & A Songsom. (2014). Factors influencing to behavioral competency for competitiveness and success of Thai - Malaysia border trade entrepreneurs to support AEC. *Journal of Management Research*, 6 (2), 221-231.
- Chan X. (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), 148-153
- Chirani E & PNS Pour. (2012). Competitive advantage: Models and challenges in respect of Iranian's Firms. *Science Road Publishing Corporation Trends in Social Science*. 4(1), 24-35.
- Craig, A. James, M. & Grant, Robert, 1996. *Manajemen Strategi Sumber-Sumber Daya Perencanaan*. (Terjemahan : Sularno Tjiptowardjoyo) Jakarta: PT. Elex Media Kaputindo
- Creswell, J.W., 2014, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fourth Edition. Los Angeles: Sage Publication Inc.
- David, Fred R. , 2010. *Strategic Manajemen, Manajemen Strategis Konsep Buku 1*, Edisi 12 – Jakarta: Salemba Empat
- David, FR. (2011). *Strategic management: Concept and cases*. Thirteenth edition. Boston: Prentice Hall Inc. Jakarta.
- David, Fred R. 2013, *Strategic Management Concepts and cases : a competitive advantage approach* 14th ed. global ed. Boston: Education Limited.
- Fransisca C. dan DC. Lantu (2014). Developing Bandung Store in Singapore: A Preliminary Study. *Journal of Business and management* 3(4), 410-419
- Gil DN. (2004). The Role of Sophisticated Accounting System in Strategy Management. *The International Journal of Digital Accounting Research* Vol. 4, N. 8, 2004, pp. 125-144
- Gnjidic. V. (2014). Researching The Dynamics of Miles and Snow's Strategy Typology, *Management*, Vol. 19, 2014, 1, pp. 93-117
- Gutierrez, I, J.M. Alcaraz, L. Susaeta, E. Suárez, dan J.R. Pin. (2015). *Managing sustainability for competitive advantage: Evidence from the hospitality industry*. Working Paper WP-1115-E January, 2015