

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT BINTANG KHATULISTIWA ANUGERAH

Cindy

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

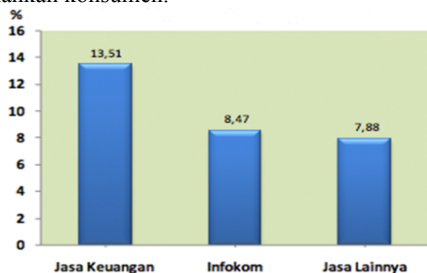
E-mail: santosocindy@yahoo.com

Abstrak--Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing yang tepat untuk PT Bintang Khatulistiwa Anugerah sehingga perusahaan dapat unggul dalam kompetisi di pasar. Penelitian bersifat kualitatif deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah wawancara secara mendalam dengan menggunakan *purposive sampling* dalam penentuan informan. Penelitian dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal dengan menggunakan teori *resource based view* dan analisis eksternal melalui lima kekuatan Porter, yang kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT, lalu dimasukkan ke dalam matriks SWOT sehingga akan menghasilkan beberapa alternatif strategi bersaing untuk PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Dari hasil penelitian, penulis menemukan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif melalui pengembangan pasar yang bertujuan untuk dengan memperluas cakupan wilayah pengiriman barang ke wilayah yang belum dijangkau.

Kata Kunci--Strategi Bersaing, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal.

I. PENDAHULUAN

Persaingan di dalam dunia bisnis semakin ketat terkait dengan perkembangan Masyarakat Ekonomi Asean atau sering kita sebut dengan istilah MEA yang sudah diberlakukan semenjak akhir tahun 2015 dan dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat. Dengan keadaan persaingan bisnis global yang semakin ketat mengharuskan perusahaan memiliki strategi untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen.



Gambar 1 Pertumbuhan Lapangan Usaha

Pertumbuhan didukung oleh hampir semua lapangan usaha, kecuali pertambangan dan penggalian. Pertumbuhan tertinggi dicapai oleh jasa keuangan dan asuransi sebesar 13,51%, diikuti oleh informasi dan komunikasi sebesar 8,47% dan jasa lainnya sebesar 7,88%. Jasa lainnya yang termasuk ke dalam 7,88% adalah industri ekspedisi. Fenomena perkembangan industri jasa pengiriman barang yang semakin pesat karena didukung oleh permintaan konsumen yang semakin meningkat dalam jasa pengiriman barang menimbulkan bertambahnya perusahaan yang memasuki pasar jasa untuk dapat bersaing.

PT. Bintang Khatulistiwa Anugerah adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa ekspedisi pengiriman barang dengan menggunakan transportasi angkutan laut yang didirikan pada tahun 2013. PT. Bintang Khatulistiwa Anugerah yang beralamat di Jalan

Ikan Belanak No.17, Surabaya, merupakan kantor pusat dan memiliki dua kantor cabang di Luwuk dan Nabire. Bentuk perusahaan ini adalah Perseroan Terbatas dengan bidang usaha utama jasa pengiriman barang. Dalam melakukan pengiriman barang jaringan distribusi yang digunakan tersebar di wilayah Gorontalo, Luwuk, Kendari, Nabire dan Jayapura. Di dalam menjalankan usahanya, tentu tidak lepas dengan lingkungan eksternal perusahaan yang merupakan pesaing yang berkecimpung di industri yang sama. Beberapa pesaing dari PT Bintang Khatulistiwa Anugerah adalah Star Kargo, Dwi Putra Mandiri Expedition, CV Mandala Dumastio, CV Adhi Transport, PT Siputra Nusa Kay, dan masih banyak lagi. Nilai lebih yang diberikan dari pesaing-pesaing diantara lain: menawarkan banyak rute, tenaga kerja yang lebih berkompeten, harga yang lebih murah dan lainnya. Selain itu selama menjalankan usahanya PT Bintang Khatulistiwa Anugerah belum memiliki rumusan strategi bersaing. Strategi yang dijalankan berupa tindakan spontanitas dan ide dari pimpinan perusahaan sehingga dirasa kurang efektif dalam menjalankan strategi yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan serta merumuskan strategi bersaing yang cocok digunakan bagi perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiono (2011), penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif karena data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa deskripsi dalam bentuk kata-kata dan gambaran kondisi alamiah yang terjadi pada obyek, yaitu apa yang terjadi pada perusahaan yang diteliti, sehingga berdasarkan gambaran yang ada, peneliti dapat menganalisis dengan dukungan data-data yang ada.

Metode Penelitian

Karakteristik dari metode penelitian kualitatif ini adalah deskriptif, yang mana data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar. Menurut Sugiyono (2011), penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif dimana data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan bisnis terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Hasil analisis lingkungan ini berguna untuk memberikan dasar dalam menetapkan strategi, serta membuat perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien.

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan. Sumber daya yang terdapat dalam sebuah organisasi merupakan kekayaan yang sangat menentukan sehingga dengan kekayaan tersebut, organisasi mengetahui kekuatan dan kelemahannya dan bagaimana memanfaatkan kekuatan itu

sehingga mampu mengurangi kelemahan-kelemahannya. Dua kategori sumber daya dasar yang merupakan fondasi utama dalam pandangan *Resource Based View* (RBV), yaitu:

- a. Sumber daya berwujud adalah asset yang dapat diamati dan dihitung seperti, peralatan produksi/jasa, fasilitas manufaktur, pusat distribusi, dan struktur pelaporan formal. Sumber daya berwujud diklasifikasikan sebagai berikut
 - Sumber daya keuangan : kapasitas perusahaan untuk meminjam dan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana-dana internal.
 - Sumber daya organisasi : proses perencanaan strategis dalam perusahaan.
 - Sumber daya fisik : asset tetap perusahaan.
 - Sumber daya teknologi: kekayaan intelektual perusahaan seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang.
- b. Sumber daya tidak berwujud merupakan sumber daya yang tidak bisa disentuh atau dilihat dengan mata telanjang namun dapat memberikan peranan yang penting bagi perusahaan. Sumber daya tidak berwujud diklasifikasikan sebagai berikut
 - Sumber daya manusia : Sumber daya yang berasal dari individu dalam perusahaan.
 - Sumber daya inovasi : Gagasan atau ide serta kapasitas untuk melakukan inovasi.
 - Sumber daya reputasi
 - Reputasi dengan para pelanggan melalui kepemilikan merek dan merek dagang; hubungan dengan pelanggan; reputasi produk dan jasa perusahaan untuk kualitas dan keandalan.
 - Reputasi perusahaan dengan pemasok

Untuk menganalisis kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan di antara perusahaan pesaing.

- a. Ancaman pendatang baru ditandai dengan masuknya pendatang baru yang dapat mengancam atau menjadi peluang bagi perusahaan. Hambatan-hambatan yang dihadapi, antara lain:
 - Skala ekonomi
 - Diferensiasi layanan jasa
 - Kebutuhan modal usaha
 - Akses ke saluran distribusi
 - Peraturan pemerintah
- b. Persaingan antar perusahaan yang ada merupakan persaingan dalam industri yang sama untuk merebut pangsa pasar atau pembeli, hal ini dapat ditandai dengan:
 - Jumlah pesaing dalam industri
 - Pertumbuhan industri
 - Diferensiasi atau biaya peralihan
- c. Ancaman dari produk pengganti merupakan ancaman dari produk/jasa yang dapat menjadi alternatif atau memberikan keuntungan yang sama sehingga dapat menjadi pengganti dari suatu produk/jasa, meliputi:
 - Kehadiran jasa pengganti
 - Keunggulan jasa pengganti
 - Kualitas jasa pengganti
- d. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok merupakan kekuatan yang dapat digunakan pemasok untuk mengancam perusahaan dengan mengancam menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk/jasa yang dibeli, meliputi:
 - Jumlah pemasok dalam perusahaan
 - Pertimbangan pemilihan pemasok
 - Hubungan kerjasama dengan pemasok
- e. Kekuatan tawar-menawar dari pelanggan merupakan kekuatan yang dimiliki pembeli dengan cara memaksa harga turun, tawar

menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan lebih baik, meliputi:

- Nilai lebih yang diberikan perusahaan kepada pelanggan
- Layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan
- Kemampuan pelanggan melakukan negosiasi harga

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threats*)

Setelah mendapatkan SWOT yang dibutuhkan maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT serta memasukkannya ke dalam sebuah matriks SWOT yang akan terbentuk menjadi sebuah strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mendapatkan manfaat dari peluang eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi-strategi alternatif inilah yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Subyek dan Obyek Penelitian

Menurut Arikunto (2007), subyek penelitian merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian, subyek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Subyek dalam penelitian ini adalah PT Bintang Khatulistiwa Anugerah.

Menurut Sugiono (2011), obyek penelitian adalah suatu sifat atau nilai dari orang, obyek kegiatan mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Obyek penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu strategi bersaing.

Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Umar (2003), data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dan belum diolah maupun disampaikan oleh peneliti lain atau pihak lain. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara. Jenis wawancara yang digunakan adalah semiterstruktur untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan idenya (Sugiyono, 2012).

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan serta buku yang berkenaan dengan penelitian ini (Purhantara, 2010).

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Berikut penjelasan tiap teknik:

a. Wawancara

Wawancara adalah salah satu dari sekian teknik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung dengan bertanya langsung kepada *key* informan, yaitu dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang terkait. Teknik wawancara yang dipilih adalah wawancara semi terstruktur atau wawancara dengan pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini, dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Bungin,

2007). Peneliti akan mewawancarai pemilik sekaligus direktur, wakil direktur, manajer operasional, manajer administrasi, pemasok perusahaan yaitu PT Spiil, pemasok perusahaan kedua yaitu PT. Mentar, dan pelanggan perusahaan.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan-pengumpulan data berupa gambar-gambar, artikel, yang hasilnya dapat dijadikan bahan lampiran maupun data tambahan riset yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dilakukan berkaitan dengan strategi bersaing serta aspek lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis data kualitatif, di mana analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceriterakan kepada orang lain (Sugiyono, 2012). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis data di lapangan model Miles dan Huberman, dengan langkah-langkah sebagai berikut (Sugiyono, 2012):

a. Reduksi Data

Mereduksi data juga berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta mencari tema dan polanya. Proses reduksi data dilakukan melalui tahap pengkodean (*coding*) dengan membagi teks menjadi beberapa segmen.

b. Penyajian Data

Sekumpulan informasi tersusun yang memberi adanya kemungkinan untuk menarik kesimpulan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar-kategori, *flowchart* dan sejenisnya.

Teknik Pengujian Validitas Data

Dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber untuk memeriksa keabsahan data. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, misalnya: atasan-teman-bawahan (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

• **Sumber Daya Keuangan**

Pada awal pendirian PT Bintang Khatulistiwa, direktur memakai sumber dana pribadi dimana Daud Yakobus menggunakan dana pribadi tanpa melakukan peminjaman kemanapun. Di dalam menjalankan usahanya selama ini, PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak pernah melakukan peminjaman dana, dana yang dibutuhkan berasal dari perputaran dana yang ada di perusahaan saja. Dalam sebulan PT Bintang Khatulistiwa menargetkan untuk menjual sebesar 300 kontainer penuh kepada pelanggan. Omzet yang diperoleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah dalam sebulan bisa mencapai 700 juta – 1 miliar.

Sumber daya keuangan yang ada pada PT Bintang Khatulistiwa Anugerah dirasa efektif karena dalam melakukan usahanya perusahaan tidak memerlukan pinjaman dana dikarenakan semua aktivitas pendanaan berasal dari sumber pribadi. Keunggulan dari perusahaan yang melakukan pendanaan sendiri adalah dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan dapat mandiri dan dapat mengutamakan kepentingannya. Perusahaan bisa saja melakukan pendanaan melalui investasi, namun jumlah investasi yang masuk kedalam inventaris perusahaan juga akan mempengaruhi seberapa besar pengaruh investor terhadap perusahaan. Carroll (1989) telah

menyatakan bahwa ukuran dalam hal anggaran dan staf, serta jumlah dan sumber pendanaan, dapat menjadi ukuran tingkat kekuatan stakeholder. Perusahaan juga sudah menetapkan target penjualan tiap bulannya sehingga ada target penjualan yang harus dicapai setiap bulan yang dimana hal ini penting karena jika perusahaan berjalan tanpa adanya perencanaan maka penjualan tidak stabil dan tidak terkontrol.

• **Sumber Daya Organisasi**

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki rencana jangka panjang dimana perusahaan akan melebarkan sayap ke dunia ekspor impor yang dimana perencanaan jangka panjang ini didukung oleh rencana jangka pendek. PT Bintang Khatulistiwa di dalam mewujudkan rencana jangka panjang ini berfokus kepada proses jangka pendek yaitu perbaikan atau pembenahan divisi atau kualitas layanan yang masih kurang selama ini. Perencanaan jangka pendek dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada saat itu tergantung kepada apa yang harus dibenahi dan diperbaiki.

Perencanaan strategis yang dimiliki perusahaan dirasa kurang efektif karena tidak adanya perencanaan yang matang. Perencanaan strategis dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan rencana yang lebih sistematis, logis, dan rasional (David,2011). Perencanaan perusahaan dapat berupa pelatihan karyawan secara meluruh sesuai dengan tanggung jawab masing-masing individu. Sebagai contoh jika karyawan bekerja di bidang operasional maka diikuti pelatihan seminar jasa khususnya jasa transportasi. Perencanaan perusahaan lainnya dapat berupa perusahaan melakukan *goals* jangka pendek sebagai contoh area pengiriman baru di wilayah tertentu. Tujuan jangka pendek ini sesuai dengan visi perusahaan menjadi yang terdepan dikarenakan dengan membuka wilayah pengiriman baru maka perusahaan semakin memberikan pilihan kepada pelanggan dan dapat menarik pelanggan dari perusahaan pesaing.

• **Sumber Daya Fisik**

Perusahaan memiliki 25 mobil trailer untuk melakukan proses pengiriman barang. PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak memiliki pabrik maupun depo untuk proses pengisian barang ke kontainer dikarenakan depo disediakan oleh pemasok. Lokasi depo dari pemasok pun berbeda-beda tergantung dari tempat yang disediakan oleh pemasok. Dengan 25 mobil trailer yang dimiliki sudah mengakomodasi kegiatan dalam perusahaan dan perputaran barang sudah baik sehingga tidak terjadi *bottleneck* dalam proses distribusinya yang menghambat operasi perusahaan.

• **Sumber Daya Teknologi**

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah adalah perusahaan yang bergerak di industri jasa yang tidak memiliki produk tertentu atau menciptakan produk tertentu. Dalam hal ini perusahaan belum membutuhkan hak paten, hak cipta, merek dagang maupun rahasia dagang karena perusahaan merupakan perusahaan jasa yang tidak menghasilkan suatu barang.

• **Sumber Daya Manusia**

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak melakukan *training* dari luar perusahaan. Proses penerimaan karyawan di PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak ada batasan harus dari jurusan tertentu yang terpenting adalah kemauan untuk belajar dari karyawan tersebut. Karyawan yang baru masuk serta karyawan yang masih kurang mengerti terkait dengan pekerjaan dan tanggung jawab mereka diberikan kesempatan untuk bertanya dan dibimbing oleh senior atau atasan mereka. Perusahaan juga sering mengalami kendala salah penyampaian informasi antara karyawan kantor dan karyawan lapangan sehingga terkadang dapat terjadi telat pengiriman barang. Hal ini menunjukkan kurangnya komunikasi antara karyawan

lapangan dan kantor sehingga terjadi kendala, hal ini dapat diminimalisir dengan melakukan pelatihan karyawan di luar perusahaan dan juga memberikan arahan dari atasan.

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki sumber daya manusia yang efektif hal ini dikarenakan pada saat awal pertama karyawan masuk, perusahaan memberikan pengarahan secara terbuka dari atasan ke bawahan. Sehingga terbentuklah *skills* dari karyawan sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan asset sumber daya manusianya dengan melakukan pelatihan dari luar. Pelatihan dapat berupa pelatihan kepemimpinan dan pelatihan teamwork, dimana perusahaan dapat melakukan sebuah retreat bagi karyawan di hari libur. Training seperti ini dapat meningkatkan *softskill* dari karyawan dan meningkatkan kepuasan terhadap tempat kerja mereka.

• Sumber Daya Inovasi

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah belum pernah melakukan inovasi jasa tertentu dikarenakan dunia ekspedisi masih belum terlalu luas dan masih terhitung masih berkembang. Dalam menjalankan usahanya, PT Bintang Khatulistiwa Anugerah belum pernah melakukan inovasi jasa yang berarti atau sesuatu yang belum ada sebelumnya di industri ekspedisi ini. Selama ini perusahaan selalu mengutamakan kualitas layanan jasa yang memberikan informasi kepada pelanggan terkait barang yang mereka kirim. Perusahaan sebaiknya memanfaatkan kelebihan ini dengan melakukan inovasi jasa dengan membuat web khusus untuk pelanggan mengakses informasi terkait barang yang mereka kirim sehingga produktifitas kerja karyawan menjadi efektif dengan adanya pemindahan tanggung jawab ke website perusahaan tanpa harus menelepon satu persatu.

• Sumber Daya Reputasi

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki hubungan kerjasama yang lumayan baik dengan pemasok, hal ini dikarenakan pengalaman direktur utama sewaktu bekerja sebagai karyawan ekspedisi di perusahaan lain sehingga direktur utama memiliki koneksi tertentu dengan beberapa pemasok. Dengan terciptanya hubungan komunikasi yang sudah dibangun sejak lama, PT Bintang Khatulistiwa Anugerah seringkali mendapatkan berbagai kemudahan ketika melakukan hubungan kerjasama dengan pemasok seperti ketika terjadi penundaan pengambilan barang di depo dari tanggal yang sudah ditentukan maka PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak dikenakan denda atau *penalty* dari pemasok tersebut. Sedangkan untuk reputasi perusahaan dengan pelanggan presentase penggunaan jasa berulangi mencapai 80% - 85%. Hal ini dikarenakan sebagian besar pelanggan dari PT Bintang Khatulistiwa Anugerah adalah pelanggan tetap yang selalu melakukan pengiriman di PT Bintang Khatulistiwa Anugerah sehingga hubungan antara perusahaan dengan pelanggan terjaga dengan baik.

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan. Hal ini terbukti dengan pelanggan dari PT Bintang Khatulistiwa Anugerah yang merupakan pelanggan tetap setiap bulannya serta hubungan dengan pemasok yang seringkali memberikan keringanan ketika terjadi terlambat pengambilan barang dan *penalty* tertentu. Loyalitas yang baik terhadap pelanggan dan pemasok sangat mempengaruhi kekuatan posisi perusahaan dalam pasar. Eratnya hubungan loyalitas antara perusahaan dengan pelanggan dapat menggeser posisi pesaing perusahaan sehingga para pemasok lebih memilih untuk bekerjasama dengan perusahaan daripada dengan pesaing.

Analisis Lingkungan Eksternal

• Ancaman Pendetang Baru

Perusahaan yang baru berkecimpung di industri ekspedisi sebagai contoh adalah CV Berkah Jaya Abadi yang berdiri pada tahun 2016 dan Aura Abadi Cargo yang berdiri pada tahun 2015. Kedua pendatang baru ini memiliki kelebihan khusus yaitu memberikan

harga yang murah daripada pesaing yang sudah ada sebelumnya. Untuk memasuki industri ekspedisi membutuhkan modal yang cukup besar yaitu sekitar 700 juta sampai 1 miliar. Peluang masuknya pendatang baru di industri ekspedisi ini cukup besar dikarenakan negara Indonesia sendiri yang merupakan negara kepulauan sehingga transportasi jalur laut sangat dibutuhkan untuk pengiriman dalam jumlah besar. Namun bagi para pendatang baru yang tidak memiliki pengalaman di industri ekspedisi pasti akan mengalami kesusahan baik dari hubungan baik dengan pemasok maupun dalam mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Hal ini dikarenakan pendatang baru harus berani berkompetisi dengan pesaing yang sudah ada lama, baik dari segi harga maupun kualitas.

Ancaman pendatang baru dinilai tidak cukup berpengaruh kepada perusahaan, namun perusahaan kurang perencanaan dalam menghadapi pendatang baru karena perusahaan hanya mempertahankan konsistensi terhadap kualitas layanan saja. Perusahaan sebaiknya memberikan sesuatu yang tidak dapat diberikan oleh perusahaan pendatang baru, sebagai contoh yaitu dengan memanfaatkan hubungan baik dengan pemasok perusahaan dapat menjamin bahwa setiap pengiriman barang di PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak akan terjadi keterlambatan. Hal ini dapat menjadi pertimbangan yang berat untuk pelanggan jika pelanggan ingin mencoba jasa layanan yang lebih murah yang ditawarkan oleh pendatang baru.

• Pesaingan Kompetitif diantara Anggota Industri

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki banyak pesaing di industri ekspedisi, diantaranya adalah PT Surya Mandiri, PT Indo Jasa, PT Benteng Gading, PT Agape, PT Jaya Alam Perkasa dan masih banyak lagi yang berada di Surabaya. Keunggulan atau nilai lebih yang dimiliki oleh perusahaan pesaing adalah tenaga kerja yang lebih berkompeten di bidangnya masing-masing serta harga yang biasanya lebih murah dibandingkan dengan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Perbedaan layanan jasa yang ingin ditunjukkan oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah disini sebagai contoh adalah PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memberikan informasi mengenai barang pengiriman dari pelanggan, sehingga pelanggan merasa aman dan percaya menitipkan barangnya untuk dikirim melalui ekspedisi PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Dengan diferensiasi layanan jasa yang diberikan hal ini membuat biaya peralihan semakin tinggi dikarenakan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah berfokus kepada layanan komunikasi kepada pelanggan.

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak menganggap bahwa perusahaan pesaing merupakan ancaman serius. Penulis menilai bahwa memang benar pesaing sejenis bukan ancaman serius hal ini dikarenakan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tetap menjaga konsistensi dari kualitas layanan yang mereka berikan kepada pelanggan. Namun perusahaan sebaiknya mengambil langkah pencegahan karena cepat atau lambat perusahaan pesaing dapat memberikan kualitas layanan informasi seperti yang diberikan oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Perusahaan dapat memberikan nilai tambah lainnya sebagai contoh adalah perusahaan membuat suatu *website* yang berfungsi untuk pelanggan mengakses informasi terkait barang yang mereka kirim. Sehingga diharapkan ketika ada pelanggan yang beralih ke ekspedisi lain, mereka merasa lebih nyaman menggunakan jasa layanan yang diberikan oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah.

• Ancaman Jasa Pengganti

Beberapa jasa pengganti yang dapat menjadi ancaman bagi PT Bintang Khatulistiwa Anugerah adalah jasa pengiriman JNE dan TIKI. Keunggulan jasa yang ditawarkan keduanya adalah proses pengiriman yang cepat untuk sampai ke tempat tujuan. Namun kuantitas barang yang dikirim terbilang kuantitas kecil dikarenakan ketika mengirim barang melalui JNE dan TIKI, harga yang ditawarkan tergantung terhadap berat dari barang tersebut. Biasanya

barang yang dikirim akan ditimbang perkilogram, hal ini dirasa kurang efisien ketika pelanggan ingin mengirim barang dalam jumlah yang besar.

Pengaruh hadirnya jasa pengganti ini memiliki efek kecil bagi perusahaan yang bergerak di industri ekspedisi muatan kapal laut terutama bagi PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Hal ini dikarenakan jangkauan wilayah yang ditawarkan oleh JNE dan TIKI adalah daerah yang dapat dijangkau oleh pesawat maupun darat sedangkan untuk PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memfokuskan untuk pengiriman barang ke daerah Indonesia Timur yang merupakan daerah pelosok yang hanya bisa dijangkau oleh kapal laut. Selain itu untuk pelanggan yang ingin mengirimkan barangnya dalam kuantitas yang cukup besar akan lebih efisien dan hemat jika menggunakan ekspedisi muatan kapal laut karena pengiriman berupa satu kontainer penuh. Oleh karena itu ancaman jasa pengganti dirasa tidak terlalu berpengaruh terhadap industri ekspedisi muatan kapal laut khususnya bagi PT Bintang Khatulistiwa Anugerah.

• Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki hubungan kerjasama dengan beberapa pemasok. Dalam hal ini yang dimaksud pemasok adalah perusahaan perkapalan. PT Bintang Khatulistiwa Anugerah menjalin kerjasama dengan beberapa pemasok diantaranya adalah PT Tanto, PT Themas, PT Mentari, PT Meratus, PT Spill dan lainnya. Pertimbangan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki hubungan kerjasama dengan beberapa pemasok dikarenakan tidak semua pemasok menyediakan jangkauan wilayah yang diinginkan oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Harga yang ditawarkan pemasok merupakan harga yang wajar bahkan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah diberikan potongan-potongan harga ketika melakukan kerjasama dengan pemasok yang sudah mengenal atau memiliki hubungan yang baik dengan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah.

Kekuatan tawar menawar dengan pemasok dirasa dinilai rendah kepada perusahaan dikarenakan perusahaan memiliki beberapa pemasok lain jika pemasok memberikan harga terlalu tinggi, serta tidak ada *switching cost*. Sehingga sangat terlihat dalam hal ini, bukan pemasok yang menjadi prioritas terhadap perusahaan, namun perusahaan menjadi hal terpenting bagi pemasok. PT Bintang Khatulistiwa Anugerah sebaiknya bekerjasama dengan lebih banyak pemasok agar memiliki pilihan harga yang lebih murah. Sebagai contoh perusahaan dapat bekerjasama dengan PT Pelayaran Samudera Indonesia, PT Suntraco Intim Transport yang berada di Surabaya Utara untuk memperbanyak pilihan dari pemasok yang ada.

• Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan

Pelanggan di PT Bintang Khatulistiwa Anugerah ada dua jenis, yang pertama adalah perusahaan yang mengirim barang dalam kuantitas yang besar (dalam hal ini satu kontainer penuh) dan yang kedua adalah perorangan yang mengirim barang dalam kuantitas kecil. Dengan layanan yang lebih diatas rata-rata PT Bintang Khatulistiwa Anugerah ingin pelanggan memiliki rasa percaya ketika mengirim barang mereka melalui PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. Meskipun harga yang ditawarkan oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah jauh lebih mahal daripada pesaing,

PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak menutup peluang agar pelanggan dapat melakukan negosiasi harga. PT Bintang Khatulistiwa Anugerah tidak memiliki masalah untuk mendapatkan pelanggan baru setiap bulannya karena mereka memakai cara pemasaran dari mulut ke mulut, yang dimana ketika pelanggan merasa puas dengan layanan maka ia akan merekomendasikan ke temannya untuk memakai jasa layanan dari PT Bintang Khatulistiwa Anugerah.

Kekuatan tawar menawar pelanggan dinilai sedang dikarenakan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memberikan layanan yang terdiferensiasi yaitu kualitas layanan berupa komunikasi yang

diberikan kepada pelanggan yang intens dan selalu membuat pelanggan merasa nyaman. Namun PT Bintang Khatulistiwa Anugerah harus melihat bahwa perusahaan ekspedisi yang ada di Surabaya Utara lumayan banyak sekitar 31 perusahaan yang ada. Perusahaan sebaiknya tetap menjaga loyalitas pelanggan perusahaan dengan memberikan layanan *eksklusif* kepada pelanggan yang sudah lama menggunakan jasa PT Bintang Khatulistiwa Anugerah.

Analisis SWOT

Tabel 1 Matriks SWOT

	<p>Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki sumber daya keuangan dengan modal sendiri. Memiliki 25 unit mobil trailer. Lokasi depo yang strategis. Sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan standar perusahaan. Hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan Kualitas layanan yang terdiferensiasi. 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Fungsi pengorganisasian kurang berjalan baik. Perusahaan tidak memiliki inovasi jasa. Cakupan wilayah hanya sebagian Indonesia. Upaya pengembangan karyawan yang kurang. Komunikasi antar karyawan kurang.
<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Ancaman pendatang baru rendah. Rendahnya ancaman jasa pengganti. Wilayah Indonesia yang sebagian besar adalah perairan. Pesaing PT Bintang Khatulistiwa Anugerah yang tidak mampu memberikan kualitas layanan yang sama. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Membeli kapal agar dapat melakukan pengiriman sendiri tanpa pemasok (S1, S4, O1, O3, O4). Membuka kantor cabang ketiga di Ternate (S1, S4, S5, O1, O2, O3). Memberikan fasilitas pengiriman gratis ongkos kirim kepada pelanggan yang loyal (S2, S3, S5, O4). 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan peningkatan pengembangan karyawan dengan <i>training</i> dari luar perusahaan (W1, W4, W5, O4). Melakukan inovasi jasa dengan memberikan fasilitas <i>website</i> untuk mengakses informasi mengenai barang yang dikirim (W2, W5, O1, O2, O4). Melakukan perluasan area pengiriman ke wilayah lain di Indonesia Timur seperti Ternate, Manado, dsb (W3,O1, O3).
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Cakupan wilayah pesaing yang luas. Harga pesaing yang lebih rendah. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa barang yang dikirim tidak akan telat (S2, S3, S4, S6, T2). Menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan pemasok perusahaan agar pemasok tidak beralih kepada pesaing (S5, T1, T2). Memberikan opsi wilayah pengiriman ke wilayah Indonesia selain Indonesia Timur (S1, T1). 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Mempertahankan kualitas layanan kepada pelanggan (W1, W2, W5, T1, T2). Menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar tercipta loyalitas pelanggan (W3, W4, T1, T2).

Berdasarkan tabel matriks SWOT di atas maka didapatkan beberapa strategi alternatif bagi PT Bintang Khatulistiwa Anugerah, strategi- strategi tersebut sebagai berikut :

- Membeli kapal agar dapat melakukan pengiriman sendiri tanpa pemasok (S1, S4, O1, O3, O4). Dengan modal yang dimiliki perusahaan dapat membeli kapal sendiri untuk melakukan pengiriman barang agar perusahaan tidak bergantung kepada pemasok, selain itu perusahaan juga diuntungkan karena dapat menekan biaya.
- Membuka kantor kantor cabang ketiga di Ternate (S1, S4, S5, O1, O2, O3). Perusahaan perlu melakukan pembukaan kantor cabang

baru karena jika dilihat dari jumlah pengiriman barang yang sudah cukup banyak yaitu 500 kontainer perbulannya maka dengan membuka kantor cabang baru diharapkan perusahaan lebih efisien dalam proses pengiriman barang.

- Memberikan fasilitas pengiriman gratis ongkos kirim kepada pelanggan yang loyal (S2, S3, S5, O4). Perusahaan dengan memanfaatkan mobil yang dimiliki dapat memberikan gratis kirim ke alamat tujuan kepada pelanggan yang sudah lama melakukan jasa pengiriman di PT Bintang Khatulistiwa Anugerah hal ini dapat meningkatkan keunggulan perusahaan di mata pelanggan.
- Melakukan pengembangan karyawan dengan mengikuti pelatihan dari luar perusahaan (W1, W4, O4). Pentingnya melakukan pengembangan karyawan karena perusahaan bergerak di industri yang menawarkan layanan jasa. Layanan jasa erat hubungannya antara pelanggan dan karyawan yang ada di perusahaan. Pelatihan dari luar diharapkan semakin mempersiapkan karyawan agar dapat melayani pelanggan secara maksimal.
- Menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan pemasok perusahaan agar pemasok tidak beralih kepada pesaing (S5, T1, T2). Perusahaan perlu menjaga hubungan dengan pemasok agar perusahaan tetap mendapatkan *benefit* yang diberikan perusahaan sebagai contoh bebas *penalty* ketika telat mengambil barang. Jika perusahaan tidak menjaga hubungan maka perusahaan akan kehilangan kepercayaan dari pemasok.
- Memberikan opsi wilayah pengiriman ke wilayah Indonesia selain Indonesia Timur (S1, T1). Ketika perusahaan membuka wilayah pengiriman ke wilayah pengiriman selain Indonesia Timur maka perusahaan semakin membuka peluang untuk menjadi yang terdepan di dunia ekspedisi.
- Melakukan peningkatan pengembangan karyawan dengan *training* dari luar perusahaan (W1, W4, W5, O4). *Training* diluar perusahaan dirasa perlu dilakukan agar karyawan lebih terfasilitasi dan memiliki kemampuan yang lebih untuk digunakan. Dengan memberikan fasilitas *training* diharapkan perusahaan dapat lebih maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- Melakukan inovasi jasa dengan memberikan fasilitas *website* untuk mengakses informasi mengenai barang yang dikirim (W2, W5, O1, O2, O4). Ketika perusahaan memberikan fasilitas *website* untuk para pelanggan mengakses informasi mengenai barang yang dikirim diharapkan perusahaan dapat meminimalisir kelemahan dari segi komunikasi yang belum maksimal dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan di mata pelanggan.
- Melakukan perluasan area pengiriman ke wilayah lain di Indonesia Timur seperti Ternate, Manado, dsb (W3,O1, O3). Perusahaan perlu menambah wilayah pengiriman barang khususnya di Indonesia Timur agar pelanggan mendapatkan banyak pilihan ketika hendak mengirim barang.
- Mempertahankan kualitas layanan kepada pelanggan (W1, W2, W5, T1, T2). Mempertahankan kualitas layanan perusahaan menjadi penting hal ini dikarenakan perusahaan bergerak di bidang jasa. Jasa yang ditawarkan kepada pelanggan haruslah layanan yang baik dan berbeda dari pesaing.
- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar tercipta loyalitas pelanggan (W3, W4, T1, T2). Perusahaan perlu tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar pelanggan loyal dan selalu menggunakan jasa ekspedisi PT Bintang Khatulistiwa Anugerah ketika hendak mengirim barang.

Analisis Strategi

Selama ini strategi yang digunakan oleh perusahaan hanya dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Strategi yang dijalankan hanya spontan dan tanpa perencanaan serta selama ini cukup baik, tetapi sebaiknya perusahaan juga memperhatikan dari segi kelemahan serta ancaman yang ada, dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Persaingan diantara perusahaan yang telah ada sangat tinggi karena banyaknya pesaing dalam industri ekspedisi hal ini bukan ancaman serius bagi perusahaan namun perusahaan harus tetap berhati-hati dan mengambil tindakan pencegahan dengan memberikan layanan jasa yang baru yaitu berupa *website* yang dapat mengakses informasi terkait barang yang dikirim. Ancaman masuknya pendatang baru untuk industri ini bisa dikatakan rendah karena modal yang dibutuhkan besar dan perlu hubungan komunikasi yang baik dengan pemasok yang ada. Namun, peluang untuk industri ini bisa dikatakan cukup tinggi karena luasnya wilayah perairan Indonesia. Kekuatan tawar menawar pemasok memiliki kekuatan yang rendah karena jasa yang ditawarkan pemasok merupakan jasa layanan umum. Kekuatan tawar menawar dari pelanggan juga rendah karena kualitas jasa layanan yang diberikan oleh perusahaan berbeda daripada pesaing yaitu mengutamakan komunikasi dalam proses pengiriman barang.

Sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh David (2011) terkait enam pedoman pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif yaitu PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki pemasok-pemasok yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik selain itu perusahaan juga selama ini berhasil dalam bisnis yang dijalankan dengan melihat pelanggan yang setia kepada perusahaan serta perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan strategi intensif pengembangan pasar adalah strategi yang cocok diusulkan sesuai dengan keadaan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah saat ini dimana pemasok dari perusahaan murah, andal dan berkualitas bagus, pasar belum jenuh serta industri dasar menjadi global secara cepat didukung dengan wilayah perairan yang luas di Indonesia. Selain itu strategi intensif pengembangan pasar juga sesuai dengan visi dari PT Bintang Khatulistiwa Anugerah yaitu "Pelayanan berkualitas, terpercaya dan terdepan" yang dimana rencana jangka panjang perusahaan ingin *go international* atau melakukan ekspor impor. Maka untuk dapat mewujudkannya perusahaan perlu mengembangkan wilayah pemasarannya ke wilayah yang belum dijangkau oleh perusahaan seperti Sulawesi Utara, Maluku, Sulawesi Tenggara, Ternate, Ambon, Kupang, dsb agar PT Bintang Khatulistiwa Anugerah menjadi yang terdepan di industri ekspedisi.

Perusahaan dapat menjalankan beberapa pilihan strategi alternatif yang diprioritaskan untuk mendukung strategi intensif pengembangan pasar, yaitu:

- Perusahaan dapat membeli kapal agar dapat melakukan pengiriman sendiri dan tidak bergantung kepada pemasok.
- Membuka kantor cabang ketiga di Ternate agar lebih efisien karena merupakan kota yang banyak melakukan pengiriman barang serta memperluas wilayah pengiriman perusahaan.
- Memberikan fasilitas pengiriman gratis ongkos kirim kepada pelanggan yang loyal agar perusahaan dapat memanfaatkan mobil trailer yang ada dan menciptakan nilai unggul daripada pesaing.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki kualitas layanan yang mengutamakan komunikasi kepada pelanggan, sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan, serta memiliki 25 armada berupa mobil trailer untuk melakukan pengiriman barang sampai ke tempat tujuan. PT Bintang Khatulistiwa Anugerah memiliki beberapa kelemahan yang harus

diperhatikan seperti aktifitas pemasaran yang kurang, area jangkauan yang belum mencakupi seluruh Indonesia bagian Timur, tidak ada upaya pengembangan karyawan, serta komunikasi antara karyawan lapangan dan kantor rendah sehingga terkadang terjadi miss komunikasi. Perusahaan memiliki ancaman pendatang baru yang cukup kuat, lemahnya ancaman jasa pengganti, daya tawar pemasok yang cukup kuat serta daya tawar pelanggan yang kuat karena rendahnya biaya peralihan yang dikeluarkan sangat rendah.

- Alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi bersaing yang diusulkan oleh peneliti adalah strategi intensif melalui pengembangan pasar yaitu dengan memperluas cakupan wilayah pengiriman barang ke wilayah yang belum dijangkau oleh PT Bintang Khatulistiwa Anugerah serta membuka kantor cabang baru di wilayah yang memiliki permintaan tinggi. Dengan strategi tersebut diharapkan PT Bintang Khatulistiwa Anugerah mampu bersaing dengan pesaing yang ada di industri ekspedisi serta menjadi yang terdepan sesuai dengan visi dari perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menjadi yang terdepan di dunia ekspedisi dengan mengedepankan kualitas layanan komunikasi yang diberikan dengan memberikan inovasi baru dengan membangun *website* khusus akses informasi barang.

Saran

Saran untuk PT Bintang Khatulistiwa Anugerah adalah perusahaan dapat menerapkan strategi intensif pengembangan pasar dengan memprioritaskan strategi berikut : perusahaan dapat membeli kapal agar dapat melakukan pengiriman sendiri dan tidak bergantung kepada pemasok, membuka kantor cabang ketiga di Ternate, dan memberikan fasilitas pengiriman gratis ongkos kirim kepada pelanggan. Selain itu perusahaan juga ada baiknya mulai merencanakan terkait perencanaan jangka pendek karena selama ini perusahaan hanya berjalan sesuai dengan apa yang perlu dikerjakan tanpa ada perencanaan yang matang.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik (2016). Ekonomi Indonesia triwulan II 2016 tumbuh 5,18% meningkat dibandingkan triwulan I 2016. Retrieved March 1, 2017. from <https://www.bps.go.id/Brs/view/id/1269>
- Bungin, Burhan (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- David, F.R. (2011). Strategic Management: Concept dan Cases(13th ed.). New Jersey: Prentice Hall Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2011). Metode penelitian kombinasi (Mixed Methods). Bandung: CV. Alfabeta
- Umar, H. (2003). Business an introduction. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama