

FORMULASI STRATEGI PADA PT. ERA SINAR PAPUA

Sanny Thesman dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131 , Surabaya 60236

E-mail: Sanny94_the@yahoo.com; dhyah@petra.ac.id

Abstrak–Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal serta menyusun formulasi strategi yang tepat pada PT. Era Sinar Papua. Penjabaran lingkungan internal menggunakan analisis fungsi manajemen dan analisis lingkungan eksternal menggunakan analisis *Porter's Five-Force Model*. Selanjutnya dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT yang akan menghasilkan alternatif strategi bagi perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan wawancara semi terstruktur sebagai metode pengumpulan data. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik, manajer, karyawan pemasaran, keuangan, produksi/operasional dan sumber daya manusia serta konsumen dan pemasok dari PT. Era Sinar Papua. Dari Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi bisnis intensif yaitu dengan melakukan pengembangan pasar dan penetrasi pasar.

Kata kunci–*Analisis Porter's Five-Force Model, Analisis SWOT, Manajemen, Strategi, Matriks SWOT*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang semakin modern semakin memudahkan aktivitas manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Masyarakat semakin menginginkan hal yang dinamis dan praktis dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Keadaan tersebut mendorong para pelaku bisnis untuk mampu mengerti dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu industri yang berusaha terus memenuhi kebutuhan masyarakat adalah industri jasa angkutan laut. Sebagai negara kepulauan dengan luas lautan mencapai 75%, sudah selayaknya industri angkutan laut nasional tumbuh pesat. Keberadaan pulau yang tersebar membuat mobilitas penumpang dan barang membutuhkan prasarana angkutan laut yang memadai. Lalu lintas laut pun semakin ramai dengan hadirnya kapal-kapal asing yang lalu lalang karena letak Indonesia yang berada di persilangan alur transportasi laut (Prihtiyani, 2012, para 1). Asosiasi Industri pelayaran nasional yaitu *Indonesian National Shipowners Association* (INSA) optimistis melihat prospek bisnis tahun 2018. Kinerja sebagian besar sektor diyakini akan cerah, kendati terdapat sektor yang belum menunjukkan tren pertumbuhan signifikan pada 2018. Menurut Carmelita (2012) kinerja pelayaran nasional diprediksi akan tumbuh bertahap terutama pada sektor angkutan curah, tongkang atau tug and barge, dan kargo kontainer. Kebutuhan kapal tongkang untuk angkutan curah domestik saat ini cukup tinggi karena gencarnya pembangunan infrastruktur yang dilakukan pemerintah. Banyak kapal tongkang yang melayani pengangkutan material infrastruktur, seperti semen, batu dan pasir untuk pembangunan infrastruktur di wilayah timur Indonesia. Rencana beroperasinya beberapa pembangkit listrik di tahun 2018, juga akan menambah volume angkutan laut domestik, baik untuk kapal curah maupun kapal tongkang. Hal ini menunjukkan peningkatan usaha jasa

angkutan laut sehingga perusahaan harus menyiapkan strategi yang baik agar perusahaan dapat lebih kompetitif.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan laut adalah PT. Era Sinar Papua. Perusahaan ini juga menghadapi situasi di mana memiliki banyak pesaing. Penelitian dilakukan di PT. Era Sinar Papua karena perusahaan ini masih kalah bersaing dalam hal armada dan konsumen yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya sehingga masih memerlukan penyusunan strategi yang lebih tepat.

Fenomena yang terjadi di PT. Era Sinar Papua adalah order yang diterima oleh perusahaan sebagian besar masih berasal dari keluarga dan relasi pemilik perusahaan sehingga masih terbatas pada pelanggan lama. Analisis PT. Era Sinar Papua terbagi menjadi dua yaitu lingkungan internal dan eksternal. Kondisi lingkungan internal perusahaan dapat dilihat dari sisi pemasaran, keuangan/akuntansi, dan produk/operasi (David, 2010, pp. 5–6). Kemudian untuk lingkungan eksternal perusahaan, digunakan teori *Porter's Five Forces* yang merupakan salah satu pendekatan yang umum digunakan untuk mengembangkan strategi oleh banyak industri (Dobbs, 2014).

Setelah diketahui kondisi internal maupun eksternal, lalu dilakukan analisis SWOT dan disusunlah matriks SWOT. Selanjutnya akan dapat ditentukan bagaimana strategi yang tepat berdasarkan analisis SWOT yang telah ditentukan.

Hal tersebut berguna bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnis usahanya melalui solusi yang diimplementasikan pada permasalahan yang muncul (Rangkuti, 2011, p. 198).

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2012, p. 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya: perilaku, persepsi, tindakan dan motivasi; secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur (*semistructured interview*), dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dapat diminta pendapat dan ide-idenya dengan lebih bebas. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2015, p. 320).

Dalam proses analisis data, penelitian ini menggunakan definisi dari Sugiyono (2015) yang menyatakan bahwa analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Teknik analisis ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu yang pertama adalah reduksi data. Data yang diperoleh dari

lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan, kemudian yang kedua adalah penyajian data. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan / verifikasi. Dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Kondisi Lingkungan Internal

a. Aspek Pemasaran

Terdapat tujuh fungsi dasar dalam pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk barang dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Dari tujuh fungsi ini yang tidak dilakukan oleh PT. Era Sinar Papua adalah riset pemasaran, kemudian ada enam fungsi yang sudah dilakukan oleh PT. Era Sinar Papua. Fungsi yang pertama adalah analisis konsumen. Pada aktivitas ini melakukan penelitian terhadap segmentasi pasar PT. Era Sinar Papua yaitu untuk kalangan masyarakat yang memiliki usaha dagang di wilayah bagian Timur sehingga berminat mengirimkan barang dagangan yang dibeli dari Surabaya untuk dikirim ke tempatnya dengan menggunakan jasa dari perusahaan. Informasi yang dicari dari analisis konsumen antara lain adalah harga yang ditawarkan oleh perusahaan sudah cocok dengan pelanggan atau masih mahal, kualitas jasa yang perusahaan berikan sudah memuaskan atau belum. Perusahaan terus menggali informasi-informasi yang diberikan oleh konsumen agar dapat digunakan untuk mengembangkan jasa yang akan diberikan pada konsumen.

Fungsi yang kedua adalah penjualan jasa. Aktivitas menjual yaitu mempromosikan penjualan dan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan PT. Era Sinar Papua telah mempromosikan jasa melalui sosial media seperti line, BBM, dan juga mereka memasarkannya melalui *word of mouth* pelanggannya. Hal ini dinilai sebagai cara yang efektif untuk memasarkan jasanya karena banyak pelanggan PT. Era Sinar Papua yang loyal. Terbukti dari pelanggan baru yang berasal dari pelanggan lama.

Fungsi yang ketiga adalah perencanaan jasa. Perusahaan PT. Era Sinar Papua memberikan jaminan kepada konsumen berupa klaim jika barang ada yang rusak diakibatkan kebocoran kapal atau kesalahan dari karyawan perusahaan. Kualitas yang diberikan perusahaan mengarah pada keinginan konsumen yaitu tepat waktu, barang yang dikirim menggunakan jasa perusahaan aman, dan adanya jaminan yang diberikan perusahaan kepada konsumen jika ada kerusakan yang terjadi pada barang yang dikirim.

Selanjutnya fungsi keempat adalah penetapan harga. Harga yang ditetapkan PT. Era Sinar Papua saat ini tergantung dari banyak sedikitnya, besar kecilnya produk yang akan dikirim oleh konsumen. Bahan bakar dari *supplier* juga sebagai dasar penetapan harga bagi PT. Era Sinar Papua dan biaya perawatan kapal juga merupakan dasar dari penetapan harga. Selain itu harga pasar juga menjadi pertimbangan penetapan harga untuk untuk menciptakan harga yang bersaing dalam pasar.

Selanjutnya fungsi yang kelima adalah distribusi. Sistem distribusi yang diterapkan oleh PT. Era Sinar Papua dengan menggunakan *door to door* ataupun *port to port*. Konsumen bebas

memilih sesuai keinginannya. Jika konsumen memilih *door to door*, maka barang akan langsung diantar ke tempat tujuan. Jika konsumen memilih *port to port* maka barang diambil sendiri oleh konsumen di gudang tempat perusahaan bekerja sama dengan perusahaan yang ada di tempat tujuan. Kebanyakan konsumen lebih memilih *port to port* karena dinilai lebih efisien dalam hal biaya.

Fungsi yang terakhir adalah analisis peluang. PT. Era Sinar Papua melakukan perhitungan setiap perjalanan kapal dengan menghitung mulai dari bahan bakar, biaya gaji karyawan, dan pemilihan *supplier* serta biaya pemeliharaan sehingga dengan melakukan perhitungan yang baik setiap kali perjalanan perusahaan bisa mendapatkan keuntungan.

b. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dari suatu perusahaan karena jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka akan membantu perusahaan untuk lebih mudah bisa mencapai keinginan perusahaan. Fungsi dari sumber daya manusia yang pertama adalah pembagian kerja, rekrutmen dan seleksi. Perusahaan PT. Era Sinar Papua sudah menerapkan pembagian kerja yang terdiri dari bagian pemasaran, bagian sumber daya manusia, bagian produksi/operasional dan bagian keuangan. Pembagian kerja tersebut pun sudah dilakukan. Untuk proses rekrutmen dan seleksi perusahaan memberikan syarat-syarat untuk bagian kantor minimal memiliki ijazah lulusan SMA dan mengerti komputer. Untuk bagian kapal, pemilihan kapten dilihat dari ijazah, sudah cocok dengan tipe kapal yang akan dikendarai atau tidak. Penempatan kerja dibagi menjadi bagian operasional yang bertugas mengambil barang dan mengatur pengiriman barang ke kapal, bagian pemasaran bertugas mengerjakan segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran, bagian keuangan bertugas membantu manajer dalam mengelola seluruh yang berhubungan dengan keuangan dan bagian sumber daya manusia bertugas untuk mengatur semua yang berhubungan dengan karyawan.

Selanjutnya yang kedua adalah pengarahannya. PT. Era Sinar Papua juga melakukan pengarahannya kepada karyawannya jika ada karyawan yang membuat kesalahan pada saat bekerja. Pengarahan tersebut dilakukan agar terjadi kerja sama antar karyawan yang bekerja di PT. Era Sinar Papua. Pengarahan dilakukan oleh *General manager, manager* dan staff bagian Sumber Daya Manusia.

Fungsi dasar ketiga adalah pengendalian karyawan. Agar semua karyawan dapat bekerja dengan baik, general manager PT. Era Sinar Papua memperhatikan tingkat kedisiplinan karyawannya dalam bekerja, kemampuan karyawan pada pekerjaan yang diberikan, serta melakukan pertemuan seminggu sekali untuk membahas kenadala apa yang terjadi di perusahaan dan mencari solusinya bersama-sama. Dengan ini perusahaan dapat memberikan bonus untuk karyawan yang masuk satu bulan *penyuluhan* dan pada saat hari raya masing-masing karyawan juga diberikan THR. Semua bertujuan agar dapat memotivasi karyawan untuk lebih rajin bekerja.

Fungsi yang terakhir adalah memelihara hubungan dengan karyawan. Memelihara dan menjaga hubungan dengan karyawan masih kurang dilakukan oleh general manager PT. Era Sinar Papua, seharusnya general manager membangun komunikasi yang baik karena masih terjadi salah komunikasi antar atasan dan bawahan.

c. Aspek Operasional

Manajemen produksi atau operasi berkaitan dengan input, transformasi, *output* yang berbeda antar industri dengan pasar. PT. Era Sinar Papua memiliki alat-alat dan perlengkapan dengan kondisi baik untuk menunjang bisnis yang berlangsung, begitu juga transportasi yang sudah memadai. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi cara perusahaan dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan operasional melalui kegiatan *meeting* di pagi hari terutama untuk memastikan rencana-pengiriman pada hari itu. Sedangkan dalam menentukan langkah-langkah untuk memperlancar kegiatan operasional, misalnya terkait pengiriman akan dilakukan dengan cara pengecekan terhadap armada perusahaan. Jadi kendaraan yang akan digunakan untuk pengiriman benar-benar telah dilakukan pengecekan baik mesin maupun yang lainnya dengan harapan pengiriman dapat berjalan dengan lancar. Selain itu jumlah tenaga kerja yang ada sudah cukup terpenuhi, namun kendala yang sering terjadi adalah komunikasi dimana sering terjadi kesalahan komunikasi antara atasan dan bawahan. Perencanaan maupun pengawasan operasional merupakan suatu hal untuk memaksimalkan

pelayanan pada konsumen, memaksimalkan efisiensi maupun untuk meminimalkan persediaan. Perencanaan produksi yang menjadi bagian dari manajemen operasi ini sangat mendukung proses produksi suatu perusahaan.

Dengan perusahaan menjaga operasional mereka dengan baik maka pelanggan bisa puas dengan bekerja sama dengan mereka yang membuat perusahaan dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggannya.

d. Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai kondisi keuangan perusahaan secara keseluruhan. Aspek keuangan memberikan gambaran yang berkaitan dengan keuntungan perusahaan, sehingga merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk diteliti kelayakannya. PT. Era Sinar Papua memiliki modal usaha yang bersumber dari dana pribadi pemilik perusahaan yaitu Rudi Laiman dan Handy Thesman, sedangkan untuk pembagian keuntungan yang diterapkan perusahaan selama ini adalah persentasinya 50%-50%. PT. Era Sinar Papua melakukan kontrol keuangan setiap bulan dengan melihat laporan keuangan yang sudah dibuat oleh manajer dan staf yang sebelumnya telah diaudit oleh *general manager*.

2. Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal

a. Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Persaingan bisnis yang semakin ketat, menimbulkan banyak konsekuensi dalam persaingan perusahaan. Bertambahnya jumlah pesaing PT. Era Sinar Papua berdampak pada jumlah orderan yang berkurang dari biasanya. Permintaan dari pelanggan mengalami penurunan tapi tidak signifikan. Usaha yang dilakukan oleh PT. Era Sinar Papua selama ini karena adanya dampak pesaing yaitu selalu menjaga kualitas dan mematok harga yang pas untuk jasanya agar pelanggan tetap setia menggunakan jasa perusahaan. Perusahaan juga memberikan potongan harga jika pengiriman barang dengan jumlah yang besar.

Persaingan antara perusahaan PT. Era Sinar Papua dengan para pesaingnya dikatakan cukup ketat karena letak lokasi pesaing yang terjun di industri yang sama dengan PT. Era Sinar Papua saling berdekatan. Akan tetapi para pesaing diantaranya seperti PT. Sumico memiliki kelemahan dalam hal jumlah armada yang dimiliki perusahaan. Hal ini juga berpengaruh dalam pengiriman barang dan juga ketepatan waktu. Pada umumnya armada yang dimiliki oleh para pesaing hanya berupa satu unit kapal saja, dan unit yang digunakan juga relatif berusia tua dibandingkan dengan milik PT. Era Sinar Papua. Dengan selalu menjaga kualitas jasa yang ditawarkan kepada para konsumennya, diyakini dapat menjadi salah satu cara untuk tetap bertahan di dalam usaha ini. Pemberian potongan harga seperti pemberian diskon pada saat event tertentu seperti di hari raya Lebaran ini, tahun baru dan hari raya Imlek juga bisa menjadi daya tarik bagi konsumen

b. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Keadaan persaingan antar perusahaan saat ini sangat kompetitif. Para pesaing terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai keunggulan kompetitif agar dapat terus bertahan dan bersaing dalam industrinya. Pendaftar baru biasanya masuk ke dalam industri dengan membawa kapasitas baru dan keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar. Intensitas persaingan di antara perusahaan tentunya akan meningkat ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif ini banyak sekali caranya. Salah satunya dengan meningkatkan kemampuan teknologi informasinya karena peranan teknologi informasi sudah menjadi bagian penting dari perusahaan selain terus menginovasi produk. PT. Era Sinar Papua berusaha memberikan layanan sebaik mungkin sesuai dengan keinginan pelanggan.

Untuk masuk dalam usaha angkutan laut, tentunya tidak mudah karena membutuhkan modal yang besar sekitar 20 miliar rupiah untuk satu set kapal dan juga ada aturan dari pemerintah yang harus dipatuhi serta ada dokumen-dokumen yang perlu dilengkapi untuk memulai usaha angkutan laut. Untuk membuka usaha angkutan laut harus berupa PT dengan dokumen pendukung. Dokumen yang perlu disiapkan biasanya berupa akta pendirian perusahaan yang didalamnya menyebutkan bidang usaha pengangkutan laut, Surat Keputusan dari Kementerian Hukum dan HAM sebagai pengesahan badan hukum, Surat Keterangan Domisili

Perusahaan (SKDP), dan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) perusahaan dan membuat SIUPAL (Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut) dan terakhir membuat laporan rencana pengoperasian kapal pada trayek tetap dan teratur angkutan laut kepada Kementerian Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

PT. Era Sinar Papua yang berlokasi di Kallianget No 10-12 Blok A 25 memiliki lokasi yang cukup strategis yang dapat mendukung usahanya tersebut. Loyalitas para konsumennya juga sangat penting bagi PT. Era Sinar Papua. Dengan adanya pesaing baru yang memberikan jasa yang sama namun dengan kualitas yang lebih rendah dengan milik perusahaan, membuat PT. Era Sinar Papua menjadi semakin memperkuat posisinya dalam usaha ini untuk bersaing dengan pesaing baru tersebut.

c. Potensi Pengembangan Produk-Produk Pengganti

Produk pengganti untuk jasa angkutan laut adalah pesawat dan kereta api. Dalam segi kecepatan waktu, pesawat dikatakan lebih cepat tetapi jumlah yang diangkut jauh lebih kecil sedangkan kebanyakan konsumen mengirim barang dalam jumlah yang banyak. Ada juga kereta api, keterbatasan layanan yang diberikan produk pengganti ini yaitu hanya bisa mengantar dalam kota yang memiliki jalur rel kereta, untuk mengirim ke luar pulau belum bisa. Dampak dari produk pengganti tidak terlalu mempengaruhi jasa yang PT. Era Sinar Papua sediakan karena pesawat hanya bisa menerima barang dalam jumlah yang kecil dan kereta hanya dapat mengirim barang ke kota yang memiliki jalur kereta api. Dampak harga produk pengganti juga tidak mempengaruhi usaha dari PT. Era Sinar Papua, karena umumnya konsumen banyak yang lebih mengutamakan harga murah. Penilaian terhadap kualitas produk biasa dilihat dari segi harga dan kualitas, namun penilaian itu bergantung semua pada penilaian pembeli.

Jasa pengganti di sini bisa dikatakan sebagai jasa yang mempunyai fungsi yang sama tetapi bisa jadi memiliki fungsi ataupun kualitas yang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan jasa yang ada sebelumnya. Adanya produk pengganti tidak terlalu mempengaruhi keberlangsungan usaha dari PT. Era Sinar Papua

d. Daya Tawar Pemasok

PT. Era Sinar Papua memiliki satu pemasok pada bahan bakar yaitu PT. Bahana Line. Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, selain hubungan yang baik pemasok juga memberikan harga yang cocok bagi perusahaan sehingga masih bisa terjalin kerjasama hingga saat ini. Ketergantungan perusahaan terhadap pemasok dikatakan cukup tinggi, karena dari pemasok inilah bisa didapatkan bahan bakar dengan harga dan kualitas yang bagus. Sejak awal berdiri, perusahaan memiliki beberapa pemasok, tapi karena harga yang ditawarkan oleh PT. Bahana Line paling cocok, jadi hanya satu yang menjadi pemasok perusahaan. Pemilihan pemasok dilakukan berdasarkan kepercayaan atau hubungan baik yang sudah dilakukan pemilih dan pemasok sejak lama. Dalam hal penyediaan produk, selama ini pemasok menyediakan bahan bakar yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh PT. Era Sinar Papua. Pemilihan bahan bakar yang akan dipesan dilihat dari segi kualitas dan segi harga bahan bakar tersebut.

e. Daya Tawar Konsumen

Persaingan dalam industri meliputi banyaknya pesaing langsung dalam bisnis yang dijalankan. Banyaknya persaingan di sini dibandingkan dengan faktor kebutuhan masyarakat akan produk ataupun jasa yang ditawarkan. Bagi semua usaha konsumen merupakan kunci utama yang memegang untuk bisa membuat suatu perusahaan menjadi sukses. Pelanggan dengan kekuatan yang kuat dapat mempengaruhi harga yang ada. Kekuatan tawar konsumen juga mempengaruhi keuntungan yang didapat. Bagi PT. Era Sinar Papua kekuatan daya tawar konsumen dapat dikatakan tinggi karena pada masa sekarang ini sangat banyak perusahaan yang menawarkan jasa angkutan kapal mereka, dengan banyaknya yang menawarkan maka konsumen dapat membanding-bandingkan dari tiap perusahaan yang menawarkan untuk memberikan jasa pada mereka. Harga jual yang ditawarkan PT. Era Sinar Papua sedikit lebih mahal dibanding perusahaan lain tapi kualitas yang diberikan lebih baik, jadi konsumen tetap memilih PT. Era Sinar Papua karena kualitas jasa yang diberikan bagus.

Pembeli dapat menawar harga yang diberikan kepadanya, jika pengiriman barang dalam jumlah yang besar. Kekuatan tawar

menawar konsumen tinggi karena sekarang ini penawaran jasa angkutan laut menjadi banyak sehingga konsumen bisa menekan harga karena mereka punya banyak pilihan.

3. Analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threats (SWOT)

a. Kekuatan (Strength)

Kekuatan atau *strength* yang dimiliki oleh PT. Era Sinar Papua adalah:

S1: Memiliki kualitas layanan yang bagus.

Dengan memiliki kualitas layanan yang bagus dapat mendukung berlangsungnya usaha di PT. Era Sinar Papua. Oleh karena itu PT. Era Sinar Papua memiliki pelanggan tetap dan loyal dalam menjalankan usahanya selama ini.

S2: Pengorganisasian perusahaan ini sudah tersusun dengan rapi.

Hal ini dapat dilihat dengan adanya struktur organisasi yang sudah dijalankan. Ada di bagi menjadi empat bagian, yaitu bagian pemasaran, bagian keuangan, bagian produksi/operasional dan bagian sumber daya manusia. Dengan adanya pengorganisasian di perusahaan yang sudah di terapkan ini dapat memudahkan PT. Era Sinar Papua untuk menjalankan usahanya dengan baik karena cara kerja perusahaan sudah tersusun dengan rapi.

S3: perusahaan cukup terkenal di industri jasa angkutan laut di Pulau Papua

Dengan nama yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat Papua membuat pangsa pasar tidak mudah direbut pesaing

b. Kelemahan (Weakness)

Beberapa kelemahan yang dimiliki oleh PT. Era Sinar Papua antara lain sebagai berikut:

W1: Kegiatan promosi kurang.

Kegiatan promosi yang baru dilakukan hanya dengan melalui via bbm, line dan dari mulut ke *word of mouth* namun melihat banyaknya pesaing di industri yang sama, tentunya kegiatan promosi harus ditambah dan dirancang lagi dengan baik.

W2: Keterbatasan armada

Armada yang dimiliki perusahaan PT. Era Sinar Papua hanya ada dua set kapal. Ini masih kurang jika perusahaan ingin mengembangkan usahanya, karena pesaing-pesaingnya memiliki armada yang lebih banyak.

W3: Kurangnya komunikasi

Komunikasi antar divisi yang kurang sehingga kadang menyebabkan perintah kerja yang tidak tersampaikan dengan baik.

c. Peluang (Opportunities)

Peluang yang dimiliki oleh PT. Era Sinar Papua, antara lainnya:

O1: Semakin banyak para pedagang yang menggunakan jasa angkutan laut dalam pengiriman barang ke luar pulau terutama di daerah Indonesia bagian Timur

O2: Sedikitnya jasa angkutan laut yang masuk di Papua

d. Ancaman (Threats)

Ancaman yang dapat mengancam keberlangsungan usaha PT. Era Sinar Papua antara lainnya:

T1: Para pesaing baru yang terus bertambah setiap tahunnya

Dapat dilihat di sekitar lokasi PT. Era Sinar Papua pesaing semakin bertambah setiap tahunnya dan dapat menjadi ancaman untuk PT. Era Sinar Papua. Pesaing yang mudah masuk ke industri yang sama dengan PT. Era Sinar Papua menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat.

T2: Kekuatan tawar menawar konsumen.

Bila konsumen mengirimkan barangnya dalam jumlah banyak akan meminta potongan harga. Hal ini dapat membuat PT. Era Sinar Papua harus lebih rinci lagi dalam menetapkan harga jasa yang akan dijual agar tidak terjadi kerugian bila melakukan potongan harga.

T3: Persaingan harga antar pesaing.

Banyaknya pesaing menyebabkan harga yang dipatok akan berbeda-beda. Terlihat dari banyaknya pesaing baru yang dapat mematok harga lebih murah namun jika dilihat dari kualitas itu yang menjadi pembeda.

4. Matriks SWOT

	<p>Kekuatan (Strength) S1: Memiliki kualitas jasa yang bagus S2: Pengorganisasian perusahaan ini sudah tersusun dengan rapi. S3: Perusahaan memiliki nama yang cukup terkenal di industri jasa angkutan laut di Pulau Papua</p>	<p>Kelemahan (Weakness) W1: Kegiatan promosi kurang. W2: Keterbatasan armada W3: Kurangnya komunikasi</p>
<p>Peluang (Opportunity) O1: Semakin banyak para pedagang yang menggunakan jasa angkutan laut dalam pengiriman barang ke luar pulau terutama di daerah Indonesia bagian Timur O2: Sedikitnya jasa angkutan laut yang masuk di Papua</p>	<p>SO 1. Mempertahankan kualitas jasa yang bagus dan pengorganisasian perusahaan yang sudah rapi juga membantu jalannya usaha dan dapat memenuhi permintaan pelanggan dalam menggunakan jasa dari perusahaan (S1,S2,O1) 2. Mempertahankan nama yang cukup terkenal agar pangsa pasar tidak mudah direbut(S3, O2)</p>	<p>WO 1. Memaksimalkan media promosi agar dapat menarik pedagang yang menggunakan jasa angkutan laut untuk pengiriman ke luar pulau. (W1, O1) 2. Menambahkan armada akan membantu mengatasi banyaknya permintaan pelanggan akan layanan jasa angkutan laut (W2, O1)</p>
<p>Ancaman (Threats) T1: Para pesaing baru yang terus bertambah setiap tahunnya. T2: Kekuatan tawar menawar konsumen. T3:Persaingan harga antar pesaing.</p>	<p>ST 1. Memberikan kualitas layanan yang baik agar konsumen tidak mudah beralih ke perusahaan saingan (S1, T1) 2. Membina hubungan baik dengan pelanggan dengan pelayanan yang diberikan agar pelanggan merasa puas dan loyal(S1, T2, T3)</p>	<p>WT 1. Meningkatkan promosi dan armada agar tidak kalah bersaing dengan pesaing (W1 W2, T1) 2. Meningkatkan komunikasi antar divisi agar tidak terjadi kesalahan dalam melayani konsumen sehingga konsumen puas dengan pelayanan yang diberikan (W3, T1)</p>

1. Strategi S-O (Kekuatan – Peluang)

- a. Dengan memiliki jasa dengan kualitas yang bagus dan pengorganisasian yang sudah rapi dapat mendukung memenuhi permintaan jasa dari konsumen yang semakin banyak dalam menggunakan jasa angkutan laut. Dengan kualitas yang tetap dijaga yaitu dengan ketepatan waktu dalam pengiriman seharusnya dapat menarik minat pelanggan kepada PT. Era Sinar Papua. Ditambah dengan adanya garansi yang diberikan perusahaan untuk mengganti kerugian jika barang mengalami kerusakan akibat kelainan perusahaan.
- b. Dengan nama yang cukup terkenal di Papua, dengan masih sedikitnya perusahaan saingan di Papua dapat membantu perusahaan untuk menguasai pasar di Papua dan dapat menekan harga ke konsumen.

2. Strategi S-T (Kekuatan – Ancaman)
 - a) Dengan kualitas jasa yang baik konsumen tidak mudah beralih ke perusahaan saingan. Menjaga kualitas jasa adalah sebuah keharusan. Karena dengan adanya kualitas baik maka akan dapat menarik para konsumen tersebut. Karena jika tidak menjaga kualitas jasa yang dijual maka pesaing akan dengan mudah masuk dan mengambil pangsa pasar dari PT. Era Sinar Papua.
 - b) Persaingan harga dapat diatasi dengan meningkatkan kualitas jasa yang lebih tinggi sehingga konsumen merasa puas dan loyal sehingga membuat konsumen tetap memilih jasa dari perusahaan dibandingkan pesaing.
3. Strategi W-O (Kelemahan – Peluang)
 - a) Memaksimalkan media promosi agar dapat menarik pedagang yang menggunakan jasa angkutan laut untuk pengiriman ke luar pulau. Dengan promosi ditingkatkan dengan penggunaan media sosial seperti whatsapp, dan iklan di koran atau website konsumen dapat lebih mengenal perusahaan PT. Era Sinar Papua.
 - b) Menambahkan armada akan membantu mengatasi banyaknya permintaan pelanggan akan layanan jasa angkutan laut. Armada perusahaan hanya ada dua. Perusahaan dapat menambah armada untuk lebih banyak memasuki wilayah papua dan wilayah bagian Timur.
4. Strategi W-T (Kelemahan – Ancaman)
 - a) Meningkatkan promosi dan armada agar tidak kalah bersaing dengan pesaing.
PT. Era Sinar Papua harus lebih menggencarkan kegiatan promosinya agar lebih dikenal masyarakat luas. Dan lebih memanfaatkan kegiatan promosi yang sudah dilakukan sekarang agar tetap bisa efektif dijalankan
 - b) Meningkatkan komunikasi antar divisi agar tidak terjadi kesalahan dalam melayani konsumen sehingga konsumen puas dengan pelayanan yang diberikan

5. Perumusan Strategi Bisnis

Berdasarkan strategi-strategi alternatif yang dihasilkan melalui matriks SWOT PT. Era Sinar Papua Surabaya, maka strategi alternatif mengarah pada strategi penetrasi pasar. Penetrasi pasar perlu dilakukan, karena mengingat upaya promosi perusahaan selama ini sangat minim sehingga kurang mampu meraih pangsa pasar yang cukup banyak. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

1. Promosi melalui surat kabar juga dikatakan cukup efektif, karena seperti yang kita ketahui koran memiliki banyak pembaca setia, dan dapat dijadikan peluang untuk PT. Era Sinar Papua agar perusahaannya lebih banyak diketahui orang banyak. Promosi lewat radio juga dapat membantu PT. Era Sinar Papua mengenalkan produk yang dijual kepada para pendengar di radio tersebut.
2. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan dengan pelayanan yang diberikan agar pelanggan merasa puas dan loyal. Perusahaan harus ramah dan sabar dalam melayani pelanggan, memberikan diskon bagi pelanggan yang mengirimkan barang dalam jumlah yang besar.
3. Menjaga Kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan. Konsumen pasti mementingkan harga yang akan dibayar dengan kualitas jasa yang dibeli. Walaupun perusahaan kadang memberikan harga lebih mahal tapi dengan kualitas jasa yang bagus seperti dalam ketepatan waktu pengiriman, pembeli pasti akan tetap mempertimbangkan untuk memakai jasa PT. Era Sinar Papua lagi.

Strategi-strategi di atas penting karena melibatkan kepuasan pelanggan akan jasa yang digunakan. Ada kemungkinan pelanggan dapat mempromosikan jasa kita kepada teman atau keluarganya untuk memakai jasa perusahaan PT. Era Sinar Papua.

Setelah perusahaan bisa menguasai pangsa pasar yang ada di Surabaya, Kalimantan, dan Papua, alternatif strategi yang bisa diterapkan pada PT. Era Sinar Papua yang kedua adalah strategi pengembangan pasar yaitu membuka usaha di pasar yang baru dengan berbagai cara sebagai berikut:

Memperkenalkan jasa yang dijual ke daerah-daerah baru selain di Surabaya, Kalimantan dan Papua. Masih ada kota-kota lainnya

seperti Sulawesi dan NTT khususnya daerah Indonesia Timur yang mulai berkembang karena banyak pedagang dari Indonesia Timur yang menyuplai barang dagangannya dari Pulau Jawa. Perusahaan dapat memperkenalkan usahanya dengan cara seperti pembuatan website atau media sosial seperti facebook, karena media sosial sekarang merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi gaya hidup masa kini. Pembuatan website ini dimaksudkan agar para konsumen mudah dalam mencari informasi tentang jasa yang akan digunakan tersebut. Pembuatan website juga dirasa penting, dimana sekarang ini semua harus serba praktis. Website ini sebagai media promosi dan informasi yang efektif dan efisien bagi perusahaan karena tidak harus mengeluarkan biaya yang sangat besar dan diharapkan dapat lebih meningkatkan produktifitas perusahaan dalam hal promosi pada PT. Era Sinar Papua Surabaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisa lingkungan eksternal dan internal dari PT. Era Sinar Papua, dapat disimpulkan bahwa:

1. Lingkungan Internal

A. Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan PT. Era Sinar Papua berjalan baik dan sudah efektif. PT. Era Sinar Papua sudah memiliki pelanggan loyal dan memiliki keunggulan dalam bersaing. PT. Era Sinar Papua memiliki pelanggan loyal dan memiliki keunggulan dalam bersaing. Penetapan harga yang dilakukan sudah sesuai dengan kualitas jasa dan disesuaikan dengan kondisi di pasar. Proses distribusi yang dilakukan PT. Era Sinar Papua untuk pelanggannya yang dari luar kota juga terbilang sudah baik. Hanya saja aktivitas promosi dari PT. Era Sinar Papua masih kurang dikarenakan hanya menggunakan media promosi lewat via bbm, line, mulut ke mulut, rekan teman dan keluarga

B. Keuangan

Keuangan toko PT. Era Sinar Papua dikelola sendiri oleh pemilik yaitu istri dari Rudi Laiman, dimana pembukuan dan pencatatan dilakukan setiap hari untuk mengetahui hasil pendapatan yang ada. Modal dari usaha ini berasal dari dua orang pemilik.

Operasional dari PT. Era Sinar Papua melalui kegiatan *meeting* di pagi hari terutama untuk memastikan rencana pengiriman pada hari itu. Sedangkan dalam menentukan langkah-langkah untuk memperlancar kegiatan operasional, misalnya terkait pengiriman akan dilakukan dengan cara pengecekan terhadap armada perusahaan. Jadi kendaraan yang akan digunakan untuk pengiriman benar-benar telah dilakukan pengecekan baik mesin maupun yang lainnya dengan harapan pengiriman dapat berjalan dengan lancar. Selain itu jumlah tenaga kerja yang ada sudah cukup terpenuhi, namun kendala yang sering terjadi adalah komunikasi dimana sering terjadi kesalahan komunikasi antara atasan dan bawahan

C. Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia di PT. Era Sinar Papua sudah berjalan dengan baik, karena perusahaan sudah menerapkan pembagian tugas masing-masing untuk setiap karyawannya. Lalu untuk proses rekrutmen dan seleksi PT. Era Sinar Papua memberikan syarat untuk bagian kantor minim lulusan SMA dan juga melihat pengalaman dari calon pekerja tersebut

2. Lingkungan Eksternal

A. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan yang bersaing sangat ketat namun PT. Era Sinar Papua menjual jasa tersebut dengan kualitas yang baik maka membuat para pelanggan tidak mudah beralih ke pesaing lainnya.

B. Potensi masuknya pesaing baru

Keuntungan yang dimiliki oleh PT. Era Sinar Papua yaitu sudah memiliki lokasi yang cukup strategis yang dapat mendukung usahanya tersebut. Loyalitas konsumennya juga sudah dimiliki bagi PT. Era Sinar Papua. Dengan adanya pesaing baru yang memberikan jasa yang sama namun dengan kualitas yang lebih rendah dengan milik perusahaan, membuat PT. Era Sinar Papua menjadi semakin memperkuat posisinya dalam usaha ini untuk bersaing dengan pesaing baru tersebut.

C. Potensi pengembangan produk pengganti

Produk pengganti untuk jasa angkutan laut ada pesawat. Tapi kebanyakan konsumen mengirim barang dalam jumlah yang banyak sedangkan pesawat hanya menerima pengiriman barang dengan jumlah yang lebih kecil. Dampak dari produk pengganti tidak seberapa mempengaruhi jasa yang PT. Era Sinar Papua sediakan karena pesawat hanya bisa menerima barang dalam jumlah yang kecil tidak seperti kapal.

D. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok dari *supplier* bisa dikatakan tinggi karena perusahaan hanya memakai satu *supplier*, perusahaan melihat dari segi harga dan kualitas

barang yang diberikan.

E. Daya tawar konsumen

Kekuatan daya tawar menawar konsumen tergolong tinggi karena PT. Era Sinar Papua memiliki beberapa pesaing yang menyediakan jasa yang sama. Sehingga harga pun harus bisa di sesuaikan dengan para pesaing tersebut, karena konsumen tetap merupakan faktor penting bagi PT. Era Sinar Papua.

Dengan sudah melakukan analisis kondisi internal dan juga eksternal serta sudah menyusun matriks SWOT maka alternatif strategi yang tepat diterapkan pada PT. Era Sinar Papua adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar yang merupakan bagian dari strategi intensif. Strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar dianggap tepat karena selama ini kegiatan promosi dari PT. Era Sinar Papua kurang dimaksimalkan. Dengan menggunakan strategi ini yang menjadi fokus utamanya adalah pada bagian pemasaran, serta dapat menggunakan strategi pengembangan pasar yang berfokus pada memperkenalkan jasa yang dapat dijual ke daerah baru selain di Surabaya, Sulawesi, dan Papua. Masih ada kota-kota lainnya untuk dijangkau oleh perusahaan, khususnya bagi wilayah Timur Indonesia yang belum berkembang tentunya masih banyak peluang untuk perusahaan merebut pangsa pasar disana. dapat dilakukan dengan cara seperti pembuatan website.

Saran

Dari kesimpulan yang ada maka disarankan strategi yang sesuai adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Untuk melakukan penetrasi pasar PT. Era Sinar Papua dapat meningkatkan promosi perusahaan karena selama ini promosi dilakukan sangat minim sehingga kurang mampu meraih pangsa pasar yang cukup banyak. Sedangkan untuk melakukan pengembangan pasar, PT. Era Sinar Papua dapat memperluas jangkauan pasarnya yang sebelumnya hanya dilakukan di Surabaya, Kalimantan, dan Papua agar jasa yang diberikan PT. Era Sinar Papua bisa dikenal di daerah yang baru. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi yang semakin berkembang, misalnya dengan membuat website dan juga sosial media seperti facebook dan whatsapp. Meningkatkan aspek pemasaran dari PT. Era Sinar Papua, karena segi promosi dari perusahaan selama ini kurang dimaksimalkan. Perusahaan harus meningkatkan promosinya dan juga mengenalkan PT. Era Sinar Papua sendiri ke daerah-daerah yang baru dan merebut peluang yang ada. PT. Era Sinar Papua juga dapat memberikan potongan harga seperti pemberian diskon untuk menarik perhatian pelanggan dan promo-promo dengan besarnya jumlah barang yang dikirim pada event-event tertentu seperti hari lebaran atau tahun baru.

DAFTAR REFERENSI

- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Djiwandono, P. I. (2015). *Meneliti itu Tidak Sulit: Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Bahasa*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines For Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 32-45.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Prihtiyani, E. (2012, Oktober 13). Memproteksi Industri Pelayaran Nasional. *Harian Kompas*. Dipetik April 14, 2016, dari <http://bisniskeangan.kompas.com>
- Rafie, B. T. (2017, Desember 24). Industri Pelayaran Diramal Tumbuh Stabil. *Kontan.co.id* .Dipetik April 2, 2018, dari <https://industri.kontan.co.id>
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, U. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (Edisi 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.