

**STRATEGI BERSAING PADA
PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN BARANG
ANTAR PULAU PT. XYZ GRESIK**



UNIVERSITAS HASANUDDIN PURWATI UNIV. PASIR KIDUL	
No. tahun	96-10-96
No. seri	Ekonomi
Volume	1 kls
Hal	14 hal
No. semester	96-10-10-199
No. sur	

OLEH :

ISTILAWATI

No. Mahasiswi : 90 01 114

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1996**



STRATEGI BERSAING PADA
PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN BARANG
ANTAR PULAU PT. XYZ GRESIK

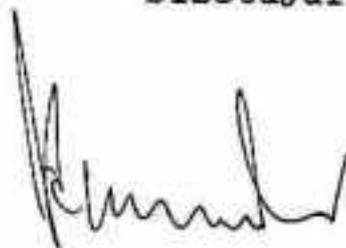
O L E H :

ISTILAWATI

No. Mahasiswi : 90 01 114

Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ujung Pandang

Disetujui oleh Pembimbing



(H. Anwar Guricci, S.E, DESS)



(Suharwan, S.E, MM)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah Rabbi 'aalamin. Puji syukur hamba pada-Mu Ya Allah atas segala kasih dan sayang sehingga hamba dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam hamba haturkan bagi Nabi Muhammad saw.

Kepada Bapak dan Mamak terkasih, terima kasih nanda yang tak terhingga atas segala do'a, dorongan moril dan materil yang telah diberikan selama ini yang tidak dapat nanda balas.

Terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang tulus kepada Bapak H. Anwar Guricci, S.E, DESS dan Bapak Suharwan, S.E, MM, yang telah membimbing dalam penulisan skripsi ini dengan penuh kebijaksanaan dan kesabaran.

Terima kasih pula terhatur kepada :

1. Bapak pimpinan Fakultas Ekonomi, Ketua Jurusan Manajemen, serta para dosen yang selama ini telah banyak memberikan dan membekali Ilmu Pengetahuan.
2. Pimpinan dan seluruh karyawan P.T. HAK Gresik serta pimpinan dan karyawan Perum Pelabuhan Gresik atas data dan informasi bagi penyelesaian skripsi ini.

3. Saudara - saudaraku tercinta Indah, Ibnu, dan Burhan. Juga adik Rahmayanti Aziz atas dorongan semangat dan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ukhtifillah : Kak Ani dan Ima atas dorongan semangat dan bantuan penyusunan skripsi ini. Juga kepada Mas Gatot Pra atas buku - bukunya.
5. Teman - teman di Atimario : Rahmah, Ramlah, Enny, Ratih, Nur Darma, dan semuanya.

Semoga Allah SWT membalas budi baik semua pihak yang telah membantu hingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.

Keberadaan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, olehnya itu dengan segala kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran inovatif untuk kesempurnaan skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kehidupan kita.

Ujung Pandang, Juni 1996

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR SKEMA	viii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4. Landasan Teori	6
BAB II. METODOLOGI	11
2.1. Hipotesis	11
2.2. Model Analisis	11
2.3. Pembatasan Unit Observasi dan Analisis	12
2.4. Rancangan Penelitian	13
2.5. Sistematika Pembahasan	14

BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	16
3.1. Sejarah Singkat Perusahaan	16
3.2. Struktur Organisasi Perusahaan	17
3.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan	19
3.4. Rencana Bisnis Strategi	22
3.5. Strategi Bersaing saat ini	23
BAB IV. LANDASAN TEORI	25
4.1. Proses Penentuan Strategi	25
4.2. Analisa SWOT	27
4.3. Alternatif Strategi	31
4.4. Pemasaran Jasa	39
4.5. Pengertian Jasa Transportasi	42
BAB V. ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. XYZ GRESIK	53
5.1. Analisis Peluang dan Ancaman	54
5.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan	59
5.3. Analisis Posisi Perusahaan	65
5.4. Pemilihan Strategi	65
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	73
6.1. Kesimpulan	73
6.2. Saran - Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Alternatif Strategi Perusahaan Berdasarkan Matrik GE	38
2. Peluang dan Ancaman PT. XYZ Gresik	58
3. Ancaman PT. XYZ Gresik	59
4. Peluang PT.XYZ Gresik	59
5. Kekuatan dan Kelemahan PT.XYZ Gresik	64
6. Kekuatan dan Kelemahan PT.XYZ Gresik Dibanding- kan Para Pesaing	65
7. Posisi PT. XYZ Diantara Pesaing	67
8. Pangsa pasar PT. XYZ	68

DAFTAR SKEMA

Skema 1. Struktur organisasi Perusahaan Pelayaran	
Rakyat PT. XYZ Gresik	21

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pembangunan Indonesia saat ini sangat pesat. Pembangunan dipacu di segala sektor. Seiring dengan pembangunan di segala sektor tersebut, maka bidang perhubungan merupakan bidang yang sangat vital dalam menunjang pembangunan bangsa dan negara.

Dalam ketetapan MPR no: II/MPR/1988, tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara dijelaskan bahwa:

"Pembangunan perhubungan laut dilanjutkan untuk meningkatkan pelayanan angkutan laut sehingga mampu menghubungkan perdagangan serta peningkatan daya saing dan pemasaran hasil produksi baik di dalam maupun di luar negeri".¹

Demikian pentingnya sektor perhubungan sehingga apabila tidak tercipta arus perhubungan yang teratur dan lancar, maka kesinambungan pembangunan akan ikut terganggu pelaksanaannya.

Bila dikaitkan dengan kondisi geografis negara kita, dimana negara RI merupakan suatu negara kepulauan yang terdiri dari ribuan pulau besar dan kecil, maka sub sektor perhubungan laut sangat diperlukan dalam

¹.Ketetapan MPR No; II/MPR/1988, tentang GBHN, dalam buku Bahan Penataran dan Bahan Referensi Penataran 1988/1989 hal.88



menunjang dan mensukseskan program pembangunan nasional. Dengan demikian peranan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha pelayaran sangat penting dalam kegiatan pembangunan ekonomi negara.

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya pada umumnya mempunyai tujuan pokok yakni mengejar keuntungan yang merupakan syarat mutlak bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari cara perusahaan itu mengalokasikan dananya, penggunaan biaya-biaya dalam operasinya serta jumlah persaingan yang ada.

P.T. XYZ sebagai perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang jasa angkutan laut yang melayani rute Gresik - Kalimantan Tengah mendapat saingan yang ketat dari perusahaan angkutan laut yang lain. Saingan dari perusahaan lainnya bersumber dari perusahaan yang melayani rute yang sama.

Persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing - pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli dan suplier serta persaingan diantara para pesaing yang ada.

Pesaing terdekat dari suatu industri adalah yang

mengejar pasar sasaran yang sama. Strategi bersaing meliputi penentuan posisi dalam suatu usaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dengan para pesaing, karena aspek yang sangat penting dalam perumusan strategi bersaing adalah analisis pesaing, yang mana sasarannya adalah mengembangkan profil, sifat dan sukses dari kemungkinan perubahan strategi yang dapat dilakukan oleh tiap - tiap pesaing.

Secara normal perusahaan harus selalu mempelajari kekuatan dan kelemahan pesaing mereka melalui data sekunder, pengalaman pribadi, dll. Walaupun sudah mengetahui tujuan, kekuatan, kelemahan pesaing, tetapi masih banyak yang harus dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi tindakan dan reaksi perusahaan pesaing.

Berdasarkan uraian di atas, maka penyusun sangat berminat meneliti mengenai strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan pelayaran P.T XYZ dalam rangka penulisan skripsi dengan judul STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN BARANG ANTAR PULAU PT. XYZ GRESIK.

1.2 Masalah Pokok

Dari uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, bahwa persaingan yang ketat akan dihadapi oleh perusahaan sehingga harus diantisipasi dengan cara menetapkan strategi yang tepat. Guna mene-

tapkan strategi perusahaan, perusahaan harus mempelajari perubahan lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin timbul, dan menganalisis kondisi internal untuk menemukan faktor faktor keunggulan dan kelemahan yang dimiliki.

Peluang yang ada yaitu kondisi geografis Indonesia, pesatnya pembangunan di pulau Jawa dan Kalimantan, tingginya biaya bongkar muat dan padatnya arus kapal di pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, Tanjung Emas Semarang dan Tanjung Priok Jakarta menyebabkan banyak kapal yang meapat di Gresik.

Ancaman yang ada yaitu persaingan, pungutan - pungutan liar, dan mudah masuknya pesaing baru, perubahan selera pengguna jasa.

Kekuatan yang dimiliki adalah citra perusahaan yang baik, adanya cabang - cabang perusahaan, tenaga kerja yang potensial, bidang usaha lain yang dimiliki.

Kelemahan yang ada yaitu efisiensi kerja yang rendah, manajemen keuangan yang tidak teratur, belum menggunakan cara promosi, armada angkut yang dimiliki masih terbatas.

Jadi permasalahannya adalah hasil/ pendapatan yang didapat selama ini tidak sebanding dengan kerja yang telah dilakukan.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk membantu pimpinan perusahaan PT. XYZ dalam menetapkan strategi bersaing yang sesuai dengan perusahaan PT. XYZ berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

1.3.2. Kegunaan penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai :

1. Bahan pertimbangan bagi PT. XYZ dalam menentukan strategi bersaing tepat.
2. Memperluas wawasan penulis dalam bidang pemasaran serta mengaplikasikan teori tentang strategi pemasaran yang didapat di bangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

1.4 Landasan Teori

1.4.1. Tinjauan Pustaka dan kerangka teori

Tinjauan pustaka dimaksudkan sebagai kerangka acuan khusus agar dapat menetapkan suatu kerangka teoritis sebagai landasan penelitian yang akan penulis lakukan pada perusahaan PT. XYZ.

Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan.

Dua pertanyaan penting mendasari pemilihan strategi bersaing. Pertama, daya tarik industri bagi kemampulabaan jangka panjang serta sejumlah faktor yang menentukannya. Pertanyaan penting kedua dalam strategi bersaing adalah faktor penentu posisi bersaing relatif dalam suatu industri. Posisi bersaing menggambarkan peperangan tanpa akhir diantara para peserta persaingan. Bahkan periode stabil yang telah lama berlangsung dapat dengan cepat berakhir karena adanya gerakan bersaing tertentu.

Baik daya tarik industri maupun posisi bersaing dapat mempengaruhi suatu perusahaan, dan inilah yang membuat pemilihan strategi bersaing menantang dan menarik. Strategi bersaing mempunyai kekuatan cukup besar untuk membuat suatu perusahaan menjadi lebih atau kurang menarik. Pada waktu yang sama suatu perusahaan dapat memperbaiki atau merusak posisinya sendiri dalam perusahaan melalui pilihan strateginya. Strategi bersaing bukan hanya tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya untuk membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan.

Analisis faktor - faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan biasanya dibagi kedalam faktor eksternal dan faktor internal. Permasalahan yang timbul pada faktor internal adalah bahwa terdapat kekuatan dan kelemahan yang nyata dalam suatu perusahaan, sehingga kekuatan perusahaan dapat berpengaruh terhadap strategi yang dipilih. Faktor - faktor eksternal dilain pihak merupakan suatu daya tarik dari pasar yang akan mengarahkan suatu strategi mencapai suatu kesuksesan tertentu. Permasalahan yang sering muncul di arena persaingan adalah bahwa faktor

eksternal ini sering merupakan peluang dan sekaligus ancaman bagi berlangsungnya strategi bersaing.

Dalam penentuan suatu strategi dimulai dengan menganalisis lingkungan yang terdiri dari lingkungan eksternal yang kemudian dapat ditentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan, serta melalui analisis lingkungan internal yang akhirnya dapat ditetapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, kemudian dilakukan pemilihan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Menurut Lawrence , Jauch dan William F Gluek, Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat merubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

Pada dasarnya pemasaran jasa mempunyai kesamaan dengan pemasaran barang atau produk dan

seringkali saling melengkapi antara keduanya, hanya saja yang lebih diperhatikan yang mana lebih dominan. Seringkali dalam dunia usaha peranan jasa sangat penting dan dapat berpengaruh pada perusahaan saingan.

Pengertian jasa menurut Philip Kotler adalah:

" Jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Proses produksinya mungkin dan mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik ".²

Ciri tidak terabanya jasa menimbulkan tantangan yang hebat bagi penjual jasa dibandingkan dengan pemasaran barang. Dalam usaha produk, produk ini dibuat dengan standar yang cukup jelas, kemudian ditempatkan di rak menunggu konsumen untuk membelinya. Dalam usaha jasa, konsumen dihadapkan pada pembeari jasa yang mutu jasanya kurang pasti dan lebih bervariasi dibandingkan dengan produk.

PT. XYZ sebagai penghasil jasa pengiriman barang antar pulau dengan menggunakan alat angkutan laut memerlukan keputusan strategik

2. Kotler, Philip, Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, diterjemahkan oleh Jaka Wasana, Jilid kedua, Edisi keenam, Penerbit PT. Erlangga, Jakarta, hal 96

untuk mengadakan suatu pengendalian terhadap perusahaan pada masa sekarang dan masa yang akan datang yang mampu mempengaruhi kemampuannya untuk melakukan persaingan.

1.4.2. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang digunakan untuk pembahasan strategi bersaing dalam memasarkan jasa pengiriman barang antar pulau dengan menggunakan angkutan laut pada PT. XYZ adalah analisa SWOT yaitu analisa kekuatan (Strenght), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity), dan ancaman (Threat).

BAB II METODOLOGI

2.1. Hipotesis

Sebelum sampai pada penetapan hipotesis, terlebih dahulu akan dikemukakan apa yang dimaksud hipotesis :

" Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara terhadap masalah yang diidentifikasi, jadi masih harus dibuktikan kebenarannya " .

Sesuai dengan definisi diatas, maka diambil suatu hipotesis sebagai berikut :

" Diduga bahwa PT.XYZ belum menggunakan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada secara maksimal serta belum mengantisipasi kelemahan yang dimiliki dan ancaman yang ada, sehingga strategi yang digunakan dalam bersaing belum tepat " .

2.2. Model Analisis

Untuk menganalisis strategi bersaing perusahaan pelayaran rakyat PT.XYZ dan untuk mengadakan pembuktian terhadap hipotesis yang telah diajukan, maka model analisis yang digunakan adalah analisis atas lingkungan perusahaan yang diukur dengan metode SWOT yang mengukur kekuatan dan kelemahan faktor - faktor internal serta pengaruh lingkungan eksternal perusahaan berupa peluang dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan mengukur keunggulan kompetisi dalam lingkungan intern sedangkan peluang dan ancaman merupakan pengukuran seberapa besar dukungan

lingkungan luar perusahaan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Jadi, analisis yang digunakan adalah :

1. Tinjauan dan analisis perkembangan lingkungan eksternal perusahaan. Dari hasil analisis ini akan didapatkan peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*).
2. Tinjauan dan analisis perkembangan lingkungan internal perusahaan. Dari hasil analisis ini akan didapatkan Kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*).
3. Analisis posisi perusahaan, yaitu analisis posisi perusahaan diantara pesaing dan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan.
4. Berdasarkan analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang ada, serta posisi perusahaan diantara pesaing dapat dirumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan.

2.3. Pembatasan unit observasi dan analisis

Unit observasi analisis akan diarahkan pada kegiatan perusahaan mulai tahun 1991 sampai dengan tahun 1995. Penelitian ini dibatasi untuk menganalisis dan menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis perusahaan.

2.4. Rancangan Penelitian

2.4.1. Daerah Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada perusahaan pelayaran rakyat PT.XYZ Gresik dan Perum Pelabuhan Gresik.

2.4.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengadakan penelitian, metode pengumpulan data yang diperlukan dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. *Field Research* yaitu mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan perusahaan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Serta melakukan observasi lapangan untuk melihat kegiatan perusahaan.
2. *Library Research* yaitu dengan mempelajari literatur-literatur yang ada kaitannya dengan penulisan ini.

2.4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah :

1. *Data kuantitatif*, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka.
2. *Data kualitatif*, yaitu data yang data yang diperoleh dalam bentuk informasi secara lisan

maupun tulisan.

Adapun jenis sumber data yang diperoleh dalam penulisan ini adalah :

1. *Data primer*, adalah data yang diperoleh melalui pengamatan atau wawancara langsung.
2. *Data sekunder*, yaitu data yang diperoleh melalui laporan dan dokumen yang tertulis serta hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh pihak lain.

2.5. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahkan pembahasan dalam skripsi ini, maka penulis membaginya dalam beberapa bab dan sub bab dengan susunan sebagai berikut :

Bab I : Merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka teoritis.

Bab II : Merupakan bab metodologi yang meliputi hipotesis, kerangka analisis, model analisis, pembatasan unit observasi dan analisis, rancangan penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab III : Adalah gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur perusahaan, bidang usaha dan kegiatan yang

dijalankan perusahaan, dan rencana bisnis strategis perusahaan, serta strategi perusahaan saat ini.

Bab IV : Merupakan bab teoritik, yang memuat teori-teori yang berkaitan dalam penulisan ini, yaitu tentang proses penentuan strategi, analisa SWOT, alternatif strategi, pengertian jasa, pengertian transportasi.

Bab V : Merupakan bab analisis meliputi analisis data intern dan ekstern kemudian dilanjutkan dengan pemilihan strategi.

Bab VI : Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan pelayaran rakyat PT.XYZ didirikan pada tanggal 5 Oktober 1989 dengan akte notaris no : 11/1989 yang dibuat oleh notaris Djamilah Nahdi, S.H., merupakan suatu perusahaan keluarga dan beroperasi di pelabuhan Gresik.

Perusahaan ini bergerak dalam bidang pengiriman barang antar pulau dan menjadi keagenan dari perahu layar motor (PLM) dan kapal layar motor (KLM) yang memasuki pelabuhan Gresik.

Perusahaan ini mengusahakan empat armada milik sendiri yaitu :

1. PLM Hak Bersama dengan bobot 150 ton
2. PLM Karya Bersama dengan bobot 350 ton
3. PLM Putra Utama dengan bobot 200 ton
4. PLM Putra Madura dengan bobot 225 ton

dan menjadi agen dari 40 PLM atau KLM yang memasuki pelabuhan Gresik.

Pada umumnya perahu layar motor ataupun kapal layar motor tersebut melayani rute Gresik - Kalimantan Tengah, yang meliputi daerah Kintab, Asam-Asam, Sebangau, Sampit, Bahaur, Ketapang, Kuala Pambuang. Barang-barang yang diangkut dari pelabuhan Gresik sebagian

besar adalah pupuk, selain itu juga memuat barang kelontong dan juga semen. Sedangkan dari daerah Kalimantan mengangkut kayu gergajian.

Saat ini perusahaan memiliki tiga cabang yang berada di Sampit (Kalimantan Tengah), Juana (Jawa Tengah) dan Semarang (Jawa Tengah). Cabang yang berada di Juana dan Semarang didirikan karena banyaknya kapal atau perahu yang masuk ke Pelabuhan Gresik melanjutkan rutenya ke Juana atau Semarang, juga karena ada peluang yang cukup bagus di Juana dan Semarang.

Bangunan kantor di pelabuhan Gresik adalah permanen dimana tanahnya adalah milik perum pelabuhan dan disewa dengan masa lima puluh tahun dan dapat diperpanjang kembali.

3.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Jika terdapat dua orang atau lebih yang terikat dalam proses kerjasama guna mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya, dan dan satu orang atau sekelompok orang bertindak sebagai pemimpin sedang seorang atau sekelompok orang berkedudukan sebagai bawahan, maka atas mereka timbul suatu organisasi. Luas dan jenis organisasi secara teoritis tergantung pada luasnya kegiatan serta sifat kerjasama mencapai tujuan.

Perusahaan sebagai suatu sistem dimana fungsi-fungsi yang terdapat di dalamnya hanya dapat bekerja

dengan baik apabila terdapat suatu pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang dinyatakan dengan jelas. Pembagian tugas dalam perusahaan dituangkan dalam suatu bentuk yang dinamakan struktur organisasi perusahaan.

Perusahaan yang menjadi obyek penelitian yaitu perusahaan pelayaran rakyat yang melayani pengiriman barang antar pulau yang pengelolaannya dibentuk dengan struktur organisasi sebagai berikut :

- Direktur Utama, bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan kegiatan perusahaan. Direktur utama sekaligus sebagai pemilik memegang kendali atas jalannya perusahaan, menetapkan kebijaksanaan perusahaan; mengkoordinasikan, membimbing dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

- Bagian Pelayaran.

Karyawan di bagian ini berjumlah 2 orang yang terdiri dari 1 orang sie surat-surat kapal yang bertanggung jawab dalam mengurus pas kapal dan surat-surat yang diperlukan dalam pelayaran, serta 1 orang sie pelayaran yang bertanggung jawab memenuhi kebutuhan kapal dalam pelayaran dan bertanggung jawab menyusun rencana keberangkatan dan tibanya kapal guna meningkatkan kelancaran pelayaran.

- **Bagian Angkutan dan Terminal.**

Karyawan di bagian ini berjumlah 7 orang yang terdiri dari 5 orang pada sie bongkar muat yang bertugas melaksanakan kegiatan pemuatan barang ke kapal dan pembongkarannya di pelabuhan serta penyusunan laporan muatan kapal dan mempertanggungjawabkan kepada pimpinan perusahaan; serta 2 orang pada sie ekspedisi dan pengangkutan yang bertugas untuk mengusahakan angkutan berupa truk untuk mengangkut barang keluar pelabuhan serta mengatur barang-barang yang masuk untuk diangkut keatas kapal.

- **Bagian Administrasi dan Keuangan.**

Karyawan di bagian ini berjumlah 3 orang yang terdiri dari 1 orang pada bagian keuangan yang bertugas melaksanakan pencatatan semua penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan serta menyusun laporan keuangan dan mempertanggungjawabkannya kepada pimpinan perusahaan, dan 2 orang pada bagian administrasi yang bertugas mengurus surat-surat yang masuk dan keluar serta mencatat segala kegiatan perusahaan berupa bongkar muat barang yang telah dilakukan.

3.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

Dalam dunia perdagangan sering ditemukan anggapan bahwa usaha pelayaran merupakan cabang dari usaha distribusi. Pelayaran (shipping) hanyalah suatu kegia-

tan memindahkan barang dari tempat asal ke tempat tujuan.

Kalangan pelayaran menolak anggapan demikian, mereka menyatakan bahwa usaha shipping merupakan suatu usaha industri, yaitu industri pelayaran. Produk yang dihasilkan oleh usaha industri pelayaran itu memang bukan merupakan jenis benda, melainkan jasa. Jasa angkutan laut, itulah yang merupakan produk yang dihasilkan oleh industri pelayaran.

Sebagai alasan dikemukakan bahwa pelayaran niaga memberikan beberapa kegunaan tertentu kepada muatan kapal, yaitu sebagai berikut :

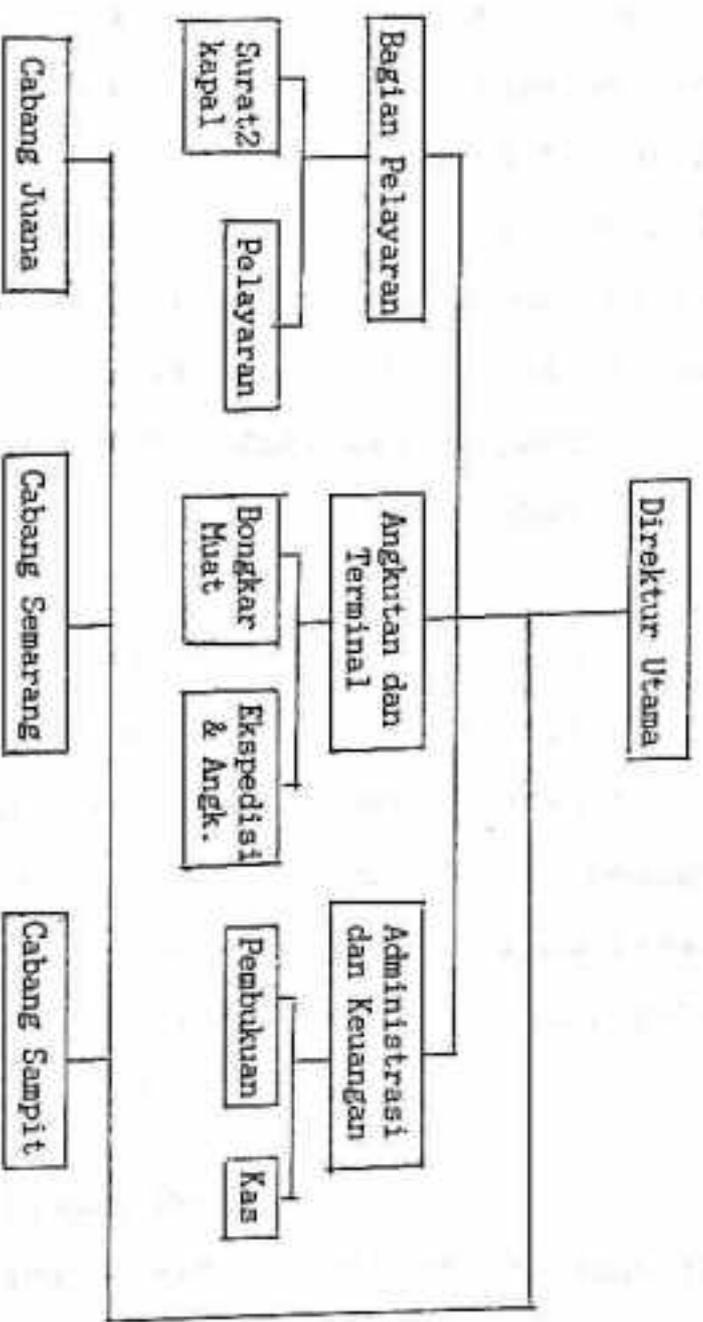
a. Place Utility (Kegunaan berdasarkan perbedaan tempat)

Barang yang ada di suatu tempat tertentu tidak atau kurang mempunyai kegunaan kalau kebutuhan akan barang tersebut ditempat itu sudah mencapai titik jenuh. Pelayaran niaga mengantarkan barang tersebut, dari kegunaan yang rendah ke tempat dimana kegunaannya lebih tinggi, jadi pelayaran niaga mempertinggi nilai akan kegunaan barang tersebut.

b. Time Utility (kegunaan berdasarkan perbedaan waktu)

Waktu produksi sering tidak sama dengan waktu dimana barang itu akan dikonsumsi. Pelayaran niaga mengantarkan produk itu, dari waktu dimana kebutu-

SKEMA STRUKTUR ORGANISASI PT. XYZ



Sumber : PT XYZ Surabaya

hannya rendah ke waktu lain dimana produk itu mempunyai nilai atau kegunaan yang lebih tinggi.

Dari uraian diatas jelas bahwa usaha shipping atau pelayaran bukanlah suatu usaha distribusi melainkan usaha industri karena dalam pelayaran terdapat proses produksi, terbukti dengan adanya faktor place utility dan time utility dalam setiap kegiatan pelayaran.

Perusahaan ini bergerak dalam bidang pengiriman barang antar pulau. Perusahaan ini berupa perusahaan pelayaran rakyat. Jadi usaha yang dilakukan adalah pengiriman barang dengan menggunakan alat angkutan laut berupa Perahu Layar Motor (PLM) dan Kapal Layar Motor (KLM) dengan rute Gresik - Kalimantan Tengah.

Perusahaan ini juga merupakan keagenan dari kapal-kapal yang datang dari daerah Kalimantan Tengah yang berlabuh di pelabuhan Gresik. Sebagai perusahaan keagenan, perusahaan ini bertanggung jawab dalam kegiatan bongkar muat kapal-kapal tersebut selama berada di pelabuhan Gresik.

3.4. Rencana Bisnis Strategis

Rencana bisnis strategis perusahaan ini adalah mengembangkan armada yang dimiliki agar dapat menjangkau daerah-daerah lain di Indonesia. Karena banyak permintaan untuk pengiriman barang ke luar daerah yang tidak dapat dilayani. Selain itu juga berusaha untuk

meningkatkan mutu kerja perusahaan agar dapat lebih banyak menarik kapal-kapal untuk masuk ke perusahaan sebagai mitra kerjasama yaitu menjadikan perusahaan sebagai agen kapal-kapal tersebut.

3.5. Strategi Bersaing Saat Ini

Strategi bersaing meliputi penentuan posisi perusahaan untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing. Produk atau jasa dapat ditingkatkan untuk menarik pembeli yang menguntungkan bagi perusahaan.

Strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. XYZ saat ini adalah peningkatan pelayanan kepada para pelanggan, yaitu dengan cara memberikan service tertentu, misalnya memberikan air sebagai kebutuhan pokok di kapal dengan gratis serta memberikan insentif (uang) kepada juragan/nahkoda perahu yang memasukkan kapalnya ke perusahaan. Selain itu juga mempercepat proses bongkar muat agar perahu/kapal yang ada cepat berlayar kembali. Tetapi hal utama yang terpenting yang merupakan daya tarik bagi pelanggan adalah rasa tanggung jawab yang besar dari pimpinan perusahaan dalam mengurus kapal yang masuk ke perusahaannya sampai berlayar kembali. Segala sesuatu yang terjadi selama kapal atau muatan berada di Pelabuhan merupakan tanggungjawab perusahaan. Apabila pelanggan mendapat kendala yang bukan merupakan

tanggungjawab perusahaan tetapi merupakan tanggungjawab pelanggan sendiri, maka perusahaan berusaha menolong menyelesaikannya.

BAB IV

LANDASAN TEORI

4.1 Proses Penentuan Strategi

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan.

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.³

Banyak sekali arti penting dan manfaat dari strategi bagi perusahaan, antara lain yaitu :

1. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
2. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan

3. William F. Luek dan Lawrence R. Jauch, Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. Penerbit Erlangga, 1990, Edisi kedua, Hal 9.

tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat untuk:

- a. Mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
 - b. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengetahuinya.
 - c. Memberikan semangat atau dorongan pada para karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
 - d. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
3. Pada saat ini, strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
 4. Strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah pada kegagalan.
 5. Memberikan informasi kepada manajemen puncak didalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
 6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer.
 7. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Pada dasarnya, mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya, kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi bersaing adalah kombinasi antara *akhir* (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan *alat* (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai di sana.⁴

Penentuan strategi bersaing harus didasarkan atas analisis para pesaing, antara lain :

1. Mengidentifikasi pesaing - pesaing.
2. Mengidentifikasi strategi para pesaing.
3. Menentukan tujuan dari para pesaing.
4. Menafsirkan kekuatan dan kelemahan para pesaing.
5. Memperkirakan reaksi para pesaing.
6. Memilih untuk menyerang atau menghindari pesaing.
7. Menetapkan keseimbangan orientasi pesaing.

4.2. Analisa S W O T

Langkah strategis pertama untuk memeriksa penentuan strategi adalah dengan menganalisa lingkungan, yang terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Di dalam lingkungan eksternal ini kita dapat menemukan peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threat). Ada 7 faktor

4. Michael E Porter, Strategi Bersaing, Teknis Menganalisis Industri dan Pesaing, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995, Halaman xvi.

yang mempengaruhi lingkungan eksternal yaitu : ekonomi, pemerintah, demografi, pesaing, teknologi, dan politik. Analisis dan diagnosis lingkungan eksternal memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

Didalam lingkungan internal kita dapat menemukan Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness). Faktor - faktor yang mempengaruhi lingkungan internal meliputi : pemasaran, organisasi dan manajemen, produktivitas, sumber daya dan karyawan perusahaan. Analisis lingkungan internal dapat dijadikan petunjuk bagi perusahaan untuk mengetahui apa kekuatan yang dimiliki dan bagaimana menggunakan kekuatan itu secara optimal serta untuk mengantisipasi kelemahan yang ada sehingga tidak membahayakan bagi kelangsungan hidup perusahaan.

4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Perubahan - perubahan yang terjadi pada pasar yang ada sebaiknya diidentifikasi melalui pengujian kecenderungan lingkungan. Timbulnya peluang sebaiknya diseimbangkan

dengan berkembangnya ancaman pada posisi perusahaan.

Menurut Porter, intensitas persaingan diantara perusahaan dalam suatu industri tidak hanya ditentukan oleh strategi mereka tetapi juga oleh pendatang baru, pemasok, barang-barang pengganti dan pelanggan. Selanjutnya dikatakan bahwa persaingan antar perusahaan di dalam industri akan tergantung pada jumlah perusahaan, pertumbuhan industri, biaya tetap, rintangan masuk (misalnya perjanjian tenaga kerja, hubungan dengan perusahaan lain, batasan-batasan dari pemerintah dan sosial). Suatu industri akan menarik bagi masuknya pesaing baru apabila industri tersebut mempunyai prospek pertumbuhan yang tinggi, tidak membutuhkan investasi yang tinggi, tidak menuntut perubahan teknologi, mempunyai kekuatan menawar pada pelanggan, dan mendatangkan keuntungan yang relatif besar.

4.2.2. Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan).

Analisis Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) dipergunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan secara periodik menyangkut kemampuan perusahaan di bidang pemasaran, keuangan, produksi, dan organisasi. Tujuan dari evaluasi tersebut adalah untuk mencapai tingkat keuntungan yang tinggi. Kelemahan yang dimiliki harus dapat diseimbangkan dengan

kekuatan yang ada. Untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan harus mempunyai tingkat yang lebih tinggi dari pesaing yang ada. ✓

Dalam analisis di atas, pendekatan yang digunakan dalam pemilihan strategi dengan melalui analisa SWOT. Selain analisis dengan pendekatan SWOT seperti tersebut di atas, untuk membantu manajer dalam pemilihan strategi, teknik lain yang dapat dipergunakan adalah dengan menggunakan General Elektrik Matrik.

Konsep General Elektrik mengukur tingkat daya tarik industri dan posisi persaingan yang diwujudkan dalam matrik 3x3 dengan sumbu vertikal menunjukkan daya tarik industri jangka panjang. sedangkan sumbu horisontal menunjukkan tingkat kekuatan perusahaan dalam persaingan.

Matrik GE tersebut mempunyai skala yang menunjukkan bobot daya tarik persaingan yang dibagi tiga kelompok yaitu:

Rendah (R) : bila nilai 1,00 - 2,33

Sedang (S) : bila nilai 2,33 - 3,67

Tinggi (T) : bila nilai 3,67 - 5,00

Dalam hal ini untuk menentukan dimana posisi perusahaan dihitung dengan memberikan bobot pada masing - masing indikator sehingga diperoleh kombinasi berapa nilai daya tarik dan berapa kemampuan bersaingnya. Matrik GE dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Matrik General Elektrik
Kekuatan Bisnis

	Tinggi	Sedang	Rendah	
Tinggi	A	D	G	
Sedang	B	E	H	Daya Tarik Industri
Rendah	C	F	I	

Sumber : Thompson, Arthur, A.J.Strickland III, Strategic Manajemen; Concepts and Cases, 1990.

4.3 Alternatif Strategi

Pemilihan dan penetapan strategi pada dasarnya merupakan tindakan pengambilan keputusan untuk menghadapi situasi yang ada dan mungkin akan terjadi pemanfaatan sumberdaya yang ada untuk menuju pada sejumlah kemanfaatan yang maksimal.

Sebelum diputuskan untuk menggunakan suatu strategi diperlukan tindakan pemilihan dari berbagai alternatif strategi. Dari berbagai alternatif tersebut ada beberapa yang sangat mendukung tujuan dan sasaran organisasi.

Penyusunan alternatif strategi dapat menggunakan dua cara, yaitu :

1. Strategi aktif, disebut juga strategi offensif yaitu strategi yang disusun sebelum berhadapan dengan reaksi kesempatan dan tantangan lingkungan.

2. Strategi pasif, disebut juga strategi deffensif yaitu strategi yang disusun sebagai reaksi atas desakan tekanan lingkungan.

Berdasarkan analisis SWOT, pemilihan strategi mengandung pengertian bagaimana peluang dan ancaman harus diantisipasi dengan menggunakan unsur kekuatan dan kelemahan perusahaan agar peluang tersebut dapat diraih dan diperoleh manfaat yang maksimal.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang ada, menurut Michael E Porter ada 3 macam alternatif strategi yaitu :

1. Strategi Cost Leadership (Keunggulan Biaya Menyeluruh).

Tingkat biaya yang relatif rendah terhadap pesaing merupakan inti yang mendasari strategi ini. Untuk dapat menerapkan strategi keunggulan biaya menyeluruh dituntut tingkat efisiensi yang tinggi. Posisi biaya yang rendah akan membuat perusahaan memiliki daya saing yang kuat karena perusahaan masih dapat memperoleh laba saat para pesaing mengorbankan sebagian labanya karena persaingan. Strategi ini menuntut pangsa pasar yang luas dan penyebaran lini produk untuk mencapai volume penjualan yang tinggi.

2. Strategi Differensiasi.

Strategi ini dimaksudkan untuk menciptakan produk yang dirasakan khusus dalam industri. Differensiasi pencip-

takan segmentasi pasar karena adanya kesetiaan terhadap merek yang membuat pelanggan kurang peka terhadap tingkat harga. Kesetiaan pelanggan dan kesulitan pesaing untuk mengatasi "kekhususan" produk menciptakan hambatan masuk ke dalam industri. Tersegmentasinya pasar dapat mendatangkan margin laba yang tinggi melalui pengalihan surplus konsumen kepada perusahaan. Pada akhirnya perusahaan yang mendapatkan kesetiaan pelanggan memiliki posisi kuat dalam persaingan.

3. Strategi Fokus.

Strategi fokus memusatkan perhatian pada segmen tertentu seperti kelompok pembeli, wilayah geografis, atau lini produk. Jika kedua strategi terdahulu bertujuan mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus diterapkan untuk melayani target tertentu secara efektif dan efisien. Perusahaan menghindari persaingan industri secara keseluruhan dengan memilih segmen tertentu di mana pesaing berada dalam posisi lemah atau segmen yang tidak peka terhadap produk substitusi.⁵

Ada beberapa resiko berkaitan dengan strategi - strategi diatas. Strategi Cost Leadership mempunyai beberapa resiko yaitu :

1. Penekanan berlebihan pada efisiensi dapat membawa perusahaan putus hubungan dengan perubahan kebutuhan

5. Michael E Porter, Op. Cit, hal: 32 - 36.

pelanggan. Produsen biaya rendah yang terlalu menekuni memproduksi, pelanggan tetapnya akan diserobot oleh pesaing-pesaing yang menyesuaikan dan mengembangkan produknya.

2. Bila industri tersebut benar-benar berdasarkan komoditas, resiko strategi biaya rendah akan sangat besar. Hal itu karena hanya akan ada satu penentu biaya, dan bila perusahaan-perusahaan hanya bersaing berdasarkan harga maka menjadi produsen biaya rendah kedua atau ketiga hanya akan mendatangkan sedikit keuntungan.
3. Banyak jalan ke kedudukan biaya rendah dapat mudah ditiru. Pesaing dapat membeli skala peralatan yang paling efisien.

Strategi diferensiasi memiliki resiko sebagai berikut:

1. Jika hal dijadikan dasar differensiasi itu mudah ditiru, perusahaan-perusahaan lain akan menawarkan produk atau jasa yang serupa. Maka persaingan akan cenderung beralih kepada persaingan yang didasarkan kepada harga.
2. Differensiator yang berdasar-luas akan dikalahkan oleh perusahaan spesialis yang mengalahkan pada satu segmen saja.
3. Bila perusahaan tidak mengindahkan biaya differensiasi, kelebihan harga yang diterapkan tidak akan membawa laba unggul.

Strategi fokus juga mempunyai resiko yaitu segmen sasaran oleh suatu sebab dapat hilang. Hal itu bisa saja disebabkan karena perusahaan lain "membajak" pembeli yang dimiliki, atau bisa juga disebabkan adanya perubahan selera atau pergeseran demografik.⁶

Selanjutnya Gluek membagi alternatif strategi dalam empat cara yaitu strategi stabilitas, ekspansi, penciutan dan strategi kombinasi.⁷

Secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Strategi Stabilitas.

Strategi stabilitas adalah strategi yang dilakukan perusahaan apabila perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar dan fungsi sebagai yang ditetapkan dalam definisi bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa. Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

2. Strategi Ekspansi.

Strategi ekspansi adalah strategi yang dijalankan perusahaan apabila perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnis mereka.

6. Cliff Bowman, Intisari Manajemen Strategik, Penerbit Ganeca Exact Bandung, Cetakan pertama, 1993, halaman 61-70, Diterjemahkan oleh Dadi Pakar.

7. William F Gluek, Lawrence R. Jauch, Op.cit, hal 208-251.

Atau apabila perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam bisnisnya yang sekarang. Perusahaan melaksanakan strategi ini dengan merumuskan kembali bisnisnya, apakah dengan cara menambah lingkup kegiatannya atau lebih meningkatkan unit bisnis mereka yang sekarang.

3. Strategi Penciutan.

Strategi ini dilakukan apabila perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka, dan perusahaan memusatkan keputusan strategisnya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.

4. Strategi Kombinasi.

Strategi kombinasi dilakukan apabila keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, penciutan) pada waktu yang sama dalam berbagai SBU perusahaan. Dalam hal ini perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang.

Adapun menurut Suwarsono strategi awal yang dilakukan untuk menghadapi peluang dan ancaman adalah dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan yang dimiliki.

Strategi yang dapat dilakukan adalah strategi penyehatan.⁸

Ada dua macam strategi penyehatan perusahaan, yaitu penyehatan strategik dan penyehatan operasional. Strategi penyehatan berusaha melakukan putaran arah perusahaan untuk kembali ke arah menuju pertumbuhan. Langkah ini biasanya dimulai dengan usaha mengembalikan situasi yang serba tidak teratur ke dalam keberaturan, yang dalam pelaksanaannya biasanya dilakukan dengan peningkatan segala bentuk pengendalian dan pengawasan. Hampir segala bentuk anggaran - termasuk standar operasi - dipergunakan, khususnya anggaran yang berdimensi waktu pendek. Biasanya manajemen menyiapkan anggaran kas dengan waktu yang amat pendek, dimulai dari harian, mingguan, dan kemudian bulanan. Di samping penghematan biaya, manajemen juga berusaha memberikan penilaian secara menyeluruh tentang kemungkinan penarikan penghasilan dari piutang dagang, yang normalnya berjangka pendek.

Berdasarkan analisa Matrik GE, terdapat sembilan pilihan strategi yang dapat dilakukan untuk setiap kombinasi posisi kompetisi dengan daya tarik bisnisnya. Adapun kesembilan strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

8. Suwarsono, Manajemen Strategik Konsep, Alat Analisa, dan Konteks, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, Edisi Pertama, 1994, Hal. 210-215.

Tabel 4.1
 Alternatif Strategi Perusahaan
 Berdasarkan Matrik GE

Daerah Matrik	Kekuatan Bisnis	Daya Tarik Industri	Strategi
A	Tinggi	Tinggi	Bertumbuh, mencapai dominasi, maksimisasi, investasi.
B	Tinggi	Sedang	Identifikasi segmen pertumbuhan, perkuat investasi juga posisi.
C	Tinggi	Rendah	Jaga posisi keseluruhan, cari uang tunai, investasi pemeliharaan.
D	Sedang	Tinggi	Evaluasi kepemimpinan segmen, identifikasi kelemahan, bangun kekuatan.
E	Sedang	Sedang	Identifikasi segmen pertumbuhan, spesialisasi, investasi selektif.
F	Sedang	Rendah	Kurangi lini produk, minimisasi investasi, posisi menarik diri.
G	Rendah	Tinggi	Spesialisasi, cari corak pasar, pertimbangkan akuisisi.
H	Rendah	Sedang	Spesialisasi, cari corak pasar, pertimbangkan keluar pasar.
I	Rendah	Rendah	Ikuti pemimpin pasar, keluar dan menarik diri.

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, konsep, alat analisis dan konteks, 1994.

4.4 Pemasaran Jasa

4.4.1. Pengertian Jasa

Pada dasarnya pemasaran jasa mempunyai kesamaan dengan pemasaran barang dan seringkali saling melengkapi antara keduanya, hanya saja yang lebih diperhatikan adalah mana yang paling dominan.

- Jasa adalah kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, pada hakikatnya bersifat tidak teraba, untuk memenuhi kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lain. Dalam menghasilkan jasa bisa diperlukan atau tidak penggunaan benda nyata. Seandainya penggunaan benda nyata diperlukan namun tidak terdapat pemindahan hak milik benda itu.⁹

Seringkali dalam dunia usaha peranan jasa sangat penting dan berpengaruh pada perusahaan saingan.

4.4.2. Karakteristik Jasa.

Ciri-ciri jasa menurut Kotler adalah sebagai berikut:

1. Tidak berwujud.

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud. Jasa tidak dapat diraba, dilihat, dirasa, atau dicium sebelum dibeli.

2. Berubah-ubah.

Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah, karena jasa ini sangat tergantung pada siapa yang

9. Drs. Muhammad Mursid, Manajemen Pemasaran, Penerbit-Bumi Aksara Jakarta, Bekerjasama dengan Pusat AntarUniversitas Studi Ekonomi UI, 1993.

menyajikan, kapan, dan dimana disajikan.

3. Tidak dapat dipisahkan.

Jasa umumnya dihasilkan dan dikonsumsi pada saat yang sama.

4. Daya Tahan.

Jasa cepat hilang dan tidak dapat disimpan.¹⁰

4.4.3. Strategi Pemasaran Jasa.

Perkembangan jasa pada umumnya karena kedewasaan ekonomi dan naiknya taraf hidup. Ciri tidak terabanya jasa menimbulkan tantangan yang hebat bagi penjual jasa dibandingkan dengan pemasaran barang. Dalam menerapkan pemasaran, pada umumnya perusahaan jasa sangat jauh ketinggalan dibelakang pemasaran produk/pengolahan.

Bila dibandingkan dengan perusahaan pengolahan, perusahaan jasa tampaknya : (1) kurang memiliki bauran-bauran pemasaran pada bagian pemasarannya, (2) kurang melakukan analisis dibidang penjualannya, (3) lebih banyak melakukan sendiri program iklannya daripada menyerahkan pada biro iklan, (4) kurang memiliki perencanaan penjualan yang menyeluruh, (5) kurang mengembangkan program latihan penjualan, (6) kurang memanfaatkan perusahaan - perusahaan riset dan konsultan pemasaran.

10. Kotler, Philip, Op.cit, halaman 97-101.

Banyak perusahaan jasa yang mengabaikan bidang pemasaran. Hal ini disebabkan karena perusahaan tersebut (terutama usaha jasa yang berskala kecil) menganggap bahwa hal tersebut terlalu mahal atau tidak relevan. Selain itu juga karena perusahaan tersebut yakin bahwa melakukan usaha pemasaran adalah tindakan yang tidak profesional.

Hasil akhir jasa akan dipengaruhi tidak saja oleh pemberi jasa tetapi juga dengan seluruh proses produksi. Gronroos mengemukakan argumennya bahwa pemasarannya jasa tidak saja memerlukan pemasaran 4P tetapi juga dua strategi pemasaran lainnya, yaitu pemasaran internal dan pemasaran interaktif.

Pemasaran internal menyiratkan bahwa perusahaan jasa perlu melatih dan memotivasi para karyawan yang berhubungan dengan para konsumen secara efektif serta seluruh personil pendukungnya agar bekerja sama sebagai sebuah tim guna memberikan kepuasan kepada konsumen.

Pemasaran interaktif mengacu pada mutu jasa yang diberikan sangat bergantung pada mutu interaksi penjual-pembeli. Dengan semakin tajamnya persaingan, perlu dipikirkan cara yang lebih canggih dalam memasarkan jasa tersebut.

Salah satu cara untuk menempatkan sebuah perusahaan jasa lebih unggul daripada pesaingnya ialah dengan memberikan pelayanan yang lebih bermutu dibandingkan dengan pesa-

ingnya. Kuncinya ialah memenuhi atau melebihi pengharapan konsumen mengenai mutu jasa tadi. Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi keinginan konsumen sasaran dalam mutu jasa.

4.5 Pengertian Jasa Transportasi

Jasa transportasi adalah merupakan manfaat atau kegunaan yang disediakan oleh seseorang atau suatu badan usaha berupa kapasitas angkutan untuk dipergunakan oleh pihak lain serangkaian dengan kebutuhan memindahkan sesuatu dari suatu tempat asal ke tempat tujuan.

Pihak/orang yang menyediakan jasa disebut service owner, sedang pengguna jasa disebut service user. Jasa merupakan produk tak berwujud. Sebagai produk maka jasa terkait pula pada faktor supply dan demand.

4.5.1. Unsur-unsur Kegiatan Transportasi.

Unsur-unsur yang menjadi pendukung kegiatan pemberian jasa transportasi adalah :

- a. Means of transport (alat angkutan)
 - b. Medium facility (sarana perantara/penghubung)
 - c. Terminal facility (sarana terminal)
 - d. Operator (penyelenggara)
 - e. Regulation (peraturan)
- a. Means of Transport.

Alat angkutan adalah merupakan wahana yang digunakan sebagai pemikul dari sesuatu/muatan yang dipindahkan.

Sudah diketahui bahwa transportasi adalah merupakan sarana ekonomi yang berfungsi untuk menyelenggarakan pemindahan sesuatu/muatan dari tempat asal ke tempat tujuan. Sehubungan dengan itu maka alat angkutan tersebut sangat diperlukan untuk mendukung pemindahan sesuatu/muatan tersebut.

Jenis alat angkutan yang digunakan ditentukan oleh jenis jasa angkutan itu sendiri.

Alat angkutan yang biasa digunakan adalah:

1. Mobil, bus, truk untuk jasa angkutan jalan raya.
2. Kapal laut, kapal ferry untuk jasa angkutan air.
3. Kereta api untuk jasa angkutan rel.
4. Pesawat udara untuk jasa angkutan udara.

b. Medium Facility

Medium facility adalah merupakan sarana yang dipakai media penyelenggaraan aktivitas angkutan, dan medium facility tersebut berfungsi sebagai penghubung antara titik asal dengan titik tujuan yang dibatasi jarak.

Medium facility ini jenisnya tergantung pada jenis jasa angkutan itu sendiri.

1. Pada angkutan jalan raya fasilitas penghubungnya adalah sarana jalan raya (road/higway).
2. Untuk angkutan air fasilitas penghubungnya adalah luasan air, baik berupa laut, sungai, danau, atau terusan.
3. Pada angkutan udara fasilitas penghubungnya adalah ruang

angkasa (air space).

4. Untuk angkutan rel fasilitas penghubungnya adalah rel kereta api.

c. Terminal Facility

Terminal facility adalah merupakan sarana yang berfungsi sebagai tempat berangkat, tempat tiba, atau tempat penghentian suatu alat transportasi.

Terminal angkutan jalan raya disebut stasiun bus/terminal, pada angkutan laut terminalnya disebut pelabuhan laut atau sea port, terminal angkutan udara adalah pelabuhan udara atau air port dan terminal angkutan kereta api disebut stasiun kereta api.

Tanpa dukungan terminal, jenis angkutan tertentu tidak mungkin terselenggara, misalnya pada angkutan udara. Transportasi udara antara dua tempat hanya dapat berlangsung apabila di kedua tempat itu tersedia lapangan udara.

d. Operator.

Operator dalam adalah personil yang secara langsung menjalankan/mengoperasikan suatu alat angkutan. Untuk angkutan kereta api yang menjalankan atau yang bertanggung jawab atas perjalanan atau pengoperasian kereta api adalah masinis, sedang untuk angkutan laut /air disebut nakhoda dan pada angkutan udara disebut pilot. Untuk angkutan darat atau jalan raya yang bertanggung jawab atas operasi alat angkutan disebut sopir.



e. Regulation.

Regulation/peraturan adalah merupakan aturan-aturan yang diberlakukan dalam pengoperasian suatu alat transport yang dibuat oleh pihak yang berwenang (pemerintah). Dari segi fungsinya, aturan itu dibedakan atas :

1. *Technical Regulation* atau disebut juga safety regulation, adalah merupakan aturan-aturan tentang keselamatan alat angkutan yang dikeluarkan oleh pihak berwenang (legal body). Bila aturan keselamatan itu berlaku dalam kawasan suatu negara, maka legal body adalah pemerintah negara tersebut. Bila aturan keselamatan itu bersifat internasional, maka legal body adalah Konferensi Internasional (International Conference). Safety regulation ini berisi aturan-aturan yang harus dipenuhi oleh alat angkutan sebelum dioperasikan serta dalam pengoperasiannya.
2. *Economic Regulation* adalah aturan yang dikeluarkan pihak berwenang yang mengatur tentang pengusahaan suatu jenis angkutan, seperti prosedur memperoleh ijin usaha, syarat-syarat pendiriannya, aturan tarif dan pembatasan-pembatasan dalam rangka mencegah persaingan tidak sehat, baik antara usaha angkutan yang sejenis maupun antara jenis usaha pengangkutan dengan jenis usaha pengangkutan lainnya.

4.5.2. Manfaat Transportasi

Manfaat dan kegunaan yang diperoleh dari transportasi dapat dilihat dari berbagai segi, antara lain :

1. *Manfaat transportasi dari segi ekonomi*

Pada masa sekarang ini masyarakat perlu mengadakan spesialisasi. Dengan spesialisasi tersebut, maka masyarakat akan cenderung menyelenggarakan produksi berdasarkan potensi yang dimilikinya, dan olehnya itu produksi yang dihasilkan bukan hanya memenuhi kebutuhannya sendiri melainkan dengan tujuan untuk memenuhi permintaan pasar. Keadaan ini menyebabkan tumbuhnya kebutuhan akan pertukaran yang cepat dan lancar agar aneka kebutuhan dapat dipenuhi dengan mudah.

Dengan demikian dipandang dari segi ekonomi, manfaat transportasi adalah sebagai berikut :

a. Merangsang pertumbuhan produksi.

Jika suatu daerah produksi tidak dihubungkan dengan daerah lain (tempat pemasaran), maka tingkat produksinya hanya untuk memenuhi permintaan efektif di daerah tersebut. Tetapi bila daerah itu dihubungkan dengan daerah lain, maka produksinya dapat meningkat, sebab permintaan akan bertambah dengan meluasnya pasar. Semakin jauh dan luas jangkauan jaringan angkutan yang menghubungkan dengan daerah lain, akan semakin merangsang produksi di daerah tersebut.

b. Melancarkan dan memudahkan distribusi kebutuhan ke



pasar-pasar yang berbeda.

Pada suatu daerah (pasar) dapat terjadi kelebihan komoditi tertentu dari permintaan efektif di daerah tersebut sedang di daerah lain komoditi serupa persediaannya relatif kecil dibanding tingkat permintaan efektifnya. Dengan adanya sarana angkutan yang baik, kelebihan supply disuatu tempat dengan mudah dan cepat dapat didistribusikan ke daerah lain yang membutuhkan.

c. Memudahkan usaha akumulasi.

Potensi produksi suatu daerah berbeda-beda dengan daerah lainnya atas suatu komoditi tertentu. Untuk memperoleh jumlah produk yang diinginkan, perlu mengadakan pembelian dari beberapa daerah. Aktivitas ini dapat dilaksanakan jika tersedia sarana perhubungan dan transportasi yang memadai. Komoditi yang dibeli diakumulasi pada suatu tempat, kemudian dari tempat pengumpulan didistribusikan ketempat pemasaran dalam jumlah yang relatif banyak.

d. Alat untuk menstabilkan harga.

Bila suatu saat, permintaan lebih besar dari penawaran, maka harga akan naik. Dan sebaliknya bila saat lain penawaran lebih besar dari permintaan, maka harga akan turun. Untuk menciptakan kestabilan harga, perlu perataan jumlah barang yang ditawarkan

dan diminta di semua saat. Aktivitas ini dapat tercipta jika tersedia sarana transportasi yang memadai yang menghubungkan tempat-tempat yang bersangkutan. Terciptanya kestabilan permintaan dan penawaran, maka akan tercipta pula kestabilan harga.

e. Menunjang perluasan pasar.

Dengan adanya sarana transportasi yang baik, produsen akan memiliki kesempatan yang sama untuk melakukan penawaran komoditi yang dijualnya ke suatu daerah. Dengan demikian antara mereka tumbuh persaingan, keadaan itu akan memperbesar kesempatan konsumen untuk melakukan pemilihan sebelum memutuskan pembelian, disamping itu harga berada pada tingkat wajar sebab seseorang tidak dapat menciptakan monopoli atas daerah pemasaran itu.

f. Menunjang terciptanya spesialisasi luas.

Tiap daerah memiliki potensi yang berbeda-beda, sedang kebutuhan manusia adalah beraneka ragam. Dengan adanya sarana transportasi, kebutuhan dapat dipenuhi melalui pertukaran. Olehnya itu, sarana transportasi akan merangsang suatu daerah untuk melakukan spesialisasi produksi, yaitu memproduksi komoditi yang cocok dan sesuai dengan potensinya.

2. Manfaat transportasi dari sudut sosial kemasyarakatan.

Dilihat dari sudut sosial kemasyarakatan, maka manfaat transportasi adalah :

- a. Menunjang kelancaran informasi, dengan perhubungan yang baik dan lancar maka pertukaran informasi dapat berlangsung. Demikian pula hasil penelitian di suatu daerah/negara atau negara dapat dialihkan ke daerah/negara lain.
- b. Menunjang mobilitas penduduk, baik kemudahan ke tempat kerja maupun untuk transmigrasi.
- c. Memudahkan ke daerah lain atau pusat-pusat pendidikan untuk menuntut ilmu.
- d. Memudahkan pelayanan kesehatan hingga ke tempat yang terpencil.
- e. Memudahkan pembentukan kota-kota atau tempat-tempat pemukiman.

3. Manfaat transportasi dari sudut politik.

Dengan ditunjang oleh transport yang baik, maka manfaat yang diperoleh dari sudut politik adalah :

- a. Hubungan pemerintah pusat dan daerah dapat berjalan dengan lancar.
- b. Upaya mewujudkan wilayah menjadi satu kesatuan politik menjadi lebih mudah.
- c. Pelayanan masyarakat dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan merata.

4. Manfaat transportasi dari segi Hankamnas.

Integritas bangsa dan negara penting dijaga, olehnya itu negara tersebut memerlukan pembinaan ketahanan yang menyeluruh dan mendasar.

Dengan dukungan sarana transportasi yang baik, maka :

- a. Gerakan militer akan semakin mudah, olehnya itu setiap bentuk ancaman dapat dengan segera diatasi.
- b. Dengan transportasi yang baik dan merata maka isolasi suatu daerah dapat dihilangkan sehingga pembinaan ketahanan untuk daerah terpencil menjadi mudah.
- c. Dengan transportasi yang baik maka pembauran suku-suku bangsa yang memiliki adat istiadat, kebudayaan dan bahasa yang berbeda dapat berlangsung dengan lebih mudah.

4.5.3. Permintaan Terhadap Jasa Transportasi.

Permintaan akan jasa angkutan menghendaki tiga unsur utama, yaitu :

1. Original point (tempat asal dari sesuatu yang akan diangkut).
2. Destination point (tempat tujuan dari sesuatu yang akan diangkut).
3. Volume of items (jumlah dari sesuatu yang akan diangkut).

Dari ketiga unsur tersebut diatas, maka bentuk permintaan akan jasa transportasi dapat diperinci sebagai

berikut :

- a. Distribution type, yaitu permintaan akan jasa angkutan guna mendistribusikan sesuatu output yang berasal dari satu atau lebih tempat asal ke banyak tempat tujuan yang berbeda.
- b. Collection type, yaitu permintaan akan jasa angkutan guna mengangkut output terbatas yang diperoleh dari berbagai tempat asal (daerah produsen) guna diteruskan ke satu atau lebih tempat tujuan.
- c. Point to point service, yaitu bentuk permintaan jasa angkutan yang diperlukan untuk mengangkut sesuatu bahan atau produk dari daerah tertentu ke tempat tertentu.
- d. Area to area service, yaitu suatu bentuk permintaan akan jasa angkutan yang diperlukan untuk menyelenggarakan pengangkutan dari suatu kawasan ke kawasan lain.

Jadi proses produksi dari jasa angkutan laut menghendaki adanya :

1. Alat produksi berupa kapal.
2. Barang atau sesuatu yang akan dimuat.
3. Pelabuhan sebagai terminal bongkar muat.
4. Rute pelayaran.

Dalam dunia usaha pelayaran, maka jasa transportasi dapat diartikan sebagai suatu usaha jasa yang mengangkut

barang atau penumpang dari pelabuhan muatan (asal) dan membawanya ke pelabuhan tujuan.

BAB V

ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN PT. XYZ GRESIK

Masalah pemasaran jasa angkutan laut tidak akan terlepas dari masalah persaingan, baik persaingan dengan alat angkutan sejenis maupun yang tidak sejenis serta saingan dengan perusahaan yang bergerak dalam bisnis yang sama.

Perusahaan. pelayaran laut sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut, dalam melakukan aktivitasnya harus mempunyai strategi-strategi yang dapat mengantisipasi pesaing.

Pemakai jasa transportasi laut selalu menghendaki pelayanan yang baik, yang dipercaya guna menjamin angkutan barangnya selamat sampai tujuan serta menghendaki tarif yang rendah. Mereka juga menghendaki waktu bongkar muat yang cepat.

Dalam menganalisis strategi bersaing yang tepat yang dapat diterapkan dalam perusahaan ini dalam menghadapi persaingan, maka ditempuh dengan cara menganalisis lingkungan perusahaan. Yaitu menganalisis lingkungan eksternal perusahaan untuk melihat peluang yang dapat diraih serta ancaman yang dihadapi. Juga menganalisis lingkungan internal perusahaan untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dari hasil analisis tersebut dapat diambil strategi yang diharapkan dapat

mengantisipasi persaingan dalam bisnis transportasi angkutan laut.

5.1. Analisis Peluang dan Ancaman

5.1.1. Peluang bagi Perusahaan

a. Kondisi Geografis Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau yang terbentang dari Timur ke Barat dan dari Utara ke Selatan. Untuk mencapai daerah - daerah tersebut, sangat dibutuhkan alat transportasi. Kapal laut merupakan salah satu alat transportasi yang dapat digunakan. Daerah Indonesia yang sebagian besar terdiri dari laut sangat membutuhkan armada laut ini. Daerah Kalimantan yang merupakan rute pelayaran dari P.T. XYZ wilayahnya banyak terdiri dari sungai, sehingga kapal laut sangat dibutuhkan disini. Telah disebutkan di awal bahwa armada P.T. XYZ untuk mengangkut kayu dari daerah adalah kapal phinisi, KLM, PLM, PM yang merupakan kapal kayu. Kayu - kayu yang diangkut tersebut dikelola oleh perusahaan - perusahaan penggergajian yang terletak disepanjang tepi sungai. Kapal laut PLM an yang terletak disepanjang tepi sungai. Kapal laut PLM sangat mudash untuk menyusuri daerah - daerah ini untuk mengangkut kayu tersebut dari Kalimantan ke pulau Jawa. Selain itu, biaya angkut dengan menggunakan PLM lebih murah dibandingkan dengan menggunakan kapal barang yang besar maupun dengan pesawat udara.

b. Pesatnya pembangunan di Indonesia khususnya di Pulau Jawa dan Kalimantan juga merupakan peluang yang

berarti bagi perusahaan. Kayu yang diangkut dari Kalimantan ke Jawa sangat dibutuhkan dalam pembangunan khususnya pembangunan perumahan dan kantor yang saat ini begitu gencar dilakukan. Semen, pupuk, barang - barang kelontong, serta barang - barang keperluan sehari - hari yang diangkut dari Gresik sangat dibutuhkan di Kalimantan.

c. Perkembangan ekonomi.

Sektor migas yang dulu merupakan primadona ekspor Indonesia kini mulai digantikan oleh sektor non migas, salah satunya berupa kayu. Kayu yang diekspor bukan dalam bentuk kayu mentah atau gelondongan, tetapi kayu masak atau gergajian dan barang - barang yang terbuat dari kayu yang telah diolah. Kayu - kayu yang diangkut oleh armada laut P.T XYZ banyak juga yang diekspor keluar negeri yaitu Australia dan Belanda. Kayu ini diproses kembali oleh perusahaan - perusahaan penggergajian kayu di Surabaya, Gresik, Pasuruan, Semarang, Jakarta, dan Bandung yang merupakan pelanggan dari P.T XYZ untuk kemudian diekspor dalam bentuk potongan - potongan tertentu ke Australia, Amerika, Belanda dan lain - lain. Apabila ekspor ini lancar, maka merupakan peluang bagi P.T XYZ Kalimantan ke Jawa yang dilakukan oleh perusahaan - perusahaan penggergajian tersebut.

5.1.2. Ancaman Bagi P.T. XYZ

a. Persaingan

Persaingan yang dihadapi cukup berat bagi P.T. XYZ. Pesaing yang dihadapi terdiri dari perusahaan yang beroperasi dengan alat angkutan yang tidak sejenis juga perusahaan yang beroperasi dengan alat angkutan yang sejenis dan dengan pasar yang sama. Persaingan dengan perusahaan yang beroperasi dengan alat angkut yang berbeda tidaklah terlalu mengkhawatirkan, meskipun harus diantisipasi. Persaingan dengan perusahaan sejenis yang sama - sama beroperasi di Pelabuhan Gresik yang harus betul - betul diperhatikan. Terkadang terjadi persaingan yang tidak sehat. Perusahaan pesaing terkadang menerapkan cara - cara yang tidak layak dalam bersaing. Terjadinya pelaporan - pelaporan kepada pihak berwenang tentang kegiatan perusahaan dan penjegalan-penjegalan kegiatan perusahaan serta "pembajakan" pelanggan merupakan hal yang kerap dialami oleh PT. XYZ. Hal ini merupakan ancaman yang cukup serius bagi kelangsungan kegiatan perusahaan.

b. Pungutan-pungutan Liar.

Pungutan-pungutan liar juga merupakan ancaman yang serius bagi PT. XYZ. Biaya operasi perusahaan menjadi lebih besar dan dengan begitu laba yang diperoleh semakin kecil. Kapal-kapal yang akan masuk ke Pelabuhan Gresik yang diage-ni oleh PT. XYZ dicegat di tengah laut, kemudian diambil surat-suratnya oleh para petugas. Perusahaan harus membayar

dengan jumlah tertentu untuk mengambil surat-surat tersebut. Hal ini sering terjadi dan merupakan hal yang biasa bagi PT. XYZ.

Pungutan-pungutan ini bisa juga berbentuk permintaan sumbangan yang dipaksakan. Apabila ada keperluan dari aparat pelabuhan ataupun kepolisian sering meminta dari perusahaan. Jumlah pengeluaran karena pungutan-pungutan liar ini cukup besar dan apabila tidak diantisipasi akan membuat kesulitan bagi kegiatan perusahaan.

c. Mudah Masuknya Pesaing Baru.

Daya tarik industri pada sektor transportasi laut sangat kuat. Mudahnya pengeluaran izin dalam pendirian usaha angkutan laut dan situasi ekonomi yang cukup baik menyebabkan banyak orang yang kemudian ikut mendirikan perusahaan angkutan laut. Saat ini jumlah perusahaan pelayaran rakyat yang beroperasi di sekitar Pelabuhan Gresik sekitar 50 perusahaan. Dan jumlah ini akan terus bertambah karena di sekitar Pelabuhan Gresik terlihat banyaknya pembangunan kantor-kantor baru, dan juga karena adanya rencana pengalihan kegiatan bongkar-muat bagi kapal-kapal kayu (PLM/PL/KM) yang dioperasikan oleh perusahaan pelayan rakyat dari Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya ke Pelabuhan Gresik. Bila hal ini terjadi, maka ancaman cukup besar bagi PT. XYZ.

d. Perubahan Selera Pengguna.

Memahami perilaku pengguna jasa merupakan hal yang sangat penting. Perkembangan ekonomi, sosial, dan kebijaksanaan pemerintah telah merubah perilaku, selera, dan kemampuan pengguna jasa. Pengguna jasa mempunyai harapan mengenai mutu jasa. Pengharapan konsumen dibentuk berdasarkan pengalaman mereka, saran teman-teman, dan lain-lain. Konsumen memilih pemberi jasa berdasarkan apa yang mereka harap, dan setelah mereka menikmati jasa tersebut mereka akan membandingkan dengan apa yang mereka harapkan. Apabila tidak sesuai, maka konsumen akan kehilangan minat/selera dan mereka akan beralih ke pemberi jasa yang lain.

Perubahan selera pengguna jasa ini merupakan ancaman yang sangat kuat bagi PT. XYZ.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa peluang dan ancaman bagi PT. XYZ, dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1.
Tabel Peluang dan Ancaman PT. XYZ

Variabel	Peluang	Ancaman
Kondisi geografis	x	
Pesatnya pembangunan	x	
Perkembangan ekonomi	x	
Persaingan		x
Pungutan liar		x
Mudah masuknya pesaing baru		x
Perubahan selera pengguna jasa		x

Tabel 5.1.1
Tabel Ancaman PT. XYZ

Variabel	Nilai				
	1	2	3	4	5
Persaingan					
Pungutan liar				x	
Mudah masuknya pesaing baru		x			
Perubahan selera pengguna jasa			x		
				x	

Tabel 5.1.2
Peluang PT. XYZ

Variabel	Nilai				
	1	2	3	4	5
Kondisi Geografis					x
Pesatnya Pembangunan				x	
Perkembangan Ekonomi				x	

keterangan: 1 = sangat kecil; 2 = kecil; 3 = sedang;
4 = besar; 5 = sangat besar.

Sumber : Hasil wawancara dengan pimpinan PT. XYZ.

5.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Untuk menangkap peluang bisnis dan menghadapi ancaman, maka perusahaan dituntut untuk memahami dengan cermat faktor internal perusahaan. Apa kekuatan perusahaan dan apa saja kelemahannya yang harus diantisipasi.

5.2.1. Kekuatan yang dimiliki PT. XYZ

a. Citra Perusahaan yang Bagus

Citra PT. XYZ cukup bagus di mata para pelanggan dan juga pesaing. PT. XYZ sangat dikenal di lingkungan pelabuhan dan merupakan salah satu perusahaan yang mempunyai kegiatan yang padat dan merupakan perusahaan yang disegani. Di mata para pelanggan, P.T. XYZ sangat dikenal sebagai perusahaan dengan cara kerja yang cepat dan penuh rasa kekeluargaan, dan juga penuh rasa tanggung jawab. Perusahaan tidak akan

membiarkan apabila ada masalah yang dihadapi pelanggan. Perusahaan berusaha membantu menyelesaikan masalah tersebut. Hal ini sangat berkenan bagi para pelanggan sehingga mereka kemudian memberitahukan hal ini kepada teman - teman mereka, dan ini merupakan promosi gratis bagi P.T. XYZ.

b. Adanya Cabang - Cabang Perusahaan.

P.T. XYZ memiliki cabang - cabang di kota Sampit (Kalimantan Tengah), Juana dan Semarang (Jawa Tengah). Dengan adanya cabang - cabang ini maka kegiatan perusahaan bisa terkontrol dan lebih mendekati konsumen. Dengan adanya cabang - cabang ini diharapkan makin banyak konsumen yang bisa direbut dan menaikkan pendapatan bagi perusahaan.

c. Tenaga Kerja yang Potensial.

Karyawan perusahaan ini 75 % adalah anak muda yang memiliki semangat kerja yang tinggi dan terlatih dalam menjalankan tugasnya. Mereka cukup gesit dalam menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan dan menjadi tanggung jawab mereka, sehingga pekerjaan yang ada cukup lancar. Dengan pembinaan yang baik maka mereka dapat diandalkan untuk menghadapi persaingan yang ada. Mereka merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

d. Bidang Usaha Lain yang dimiliki Perusahaan.

Selain sebagai perusahaan pengiriman barang antar pulau, perusahaan ini juga memiliki usaha lain yaitu penjualan kayu. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa keban-

yakan barang yang diangkut dari Kalimantan berupa kayu gergajian. Pemilik kapal yang masuk ke perusahaan ini juga kebanyakan adalah pemilik kayundan mereka menjualnya pada perusahaan. Dengan adanya usaha ini maka ada keuntungan yang didapat yaitu kapal - kapal yang mengangkut kayu yang akan dijual ke perusahaan pasti akan masuk ke perusahaan untuk bongkar muat.

5.2.2. Kelemahan Perusahaan

a. Manajemen keuangan perusahaan yang tidak teratur. Perusahaan tidak mempunyai simpanan kas bagi berlangsungnya kegiatan perusahaan. Hasil atau untung yang didapat dari kegiatan perusahaan langsung masuk ke pemilik perusahaan yang sekaligus sebagai direktur perusahaan. Sehingga apabila dibutuhkan uang tunai, dan ternyata tidak ada dalam kas perusahaan, maka seringkali ditutupi dengan jalan menukar cek ke orang - orang tertentu dengan potongan 4%. Bila dihitung, maka banyak sekali uang yang hilang percuma karena hal ini. Bila hal ini tidak segera diantisipasi maka kegiatan perusahaan bisa terganggu. Selain itu, pengeluaran dan pemasukan perusahaan seringkali tidak tercatat karena dilakukan oleh pemilik perusahaan, sehingga tidak bisa dihitung apakah perusahaan mengalami kerugian atau keuntungan. Hal lain yang cukup mengkhawatirkan adalah banyaknya piutang - piutang usaha yang tertunggak yang tidak dapat ditagih karena tidak ada catatan yang pasti

karena hanya pemilik perusahaan yang tahu siapa yang bertanggung dan berapa piutan tersebut.

b. Efisiensi kerja rendah.

Salah satu kelemahan dari perusahaan ini adalah tidak efisien dalam bekerja. Waktu kerja yang digunakan memang cepat, tetapi terlalu banyak mengeluarkan biaya yang semestinya bisa dihindari. Terkadang juga sering terjadi kerja ganda, yaitu satu orang telah mengerjakan suatu pekerjaan kemudian ada juga yang lain yang mengerjakan. Terkadang juga terjadi pemborosan waktu kerja karena menunggu satu hal yang semestinya bisa ditinggalkan dan waktu yang ada digunakan untuk mengerjakan pekerjaan lain. Efisiensi kerja yang rendah ini juga disebabkan karena tidak efisien dalam penggunaan alat - alat bantu pekerjaan. Mesin faximile, radio panggil, kendaraan, telepon kadang - kadang digunakan bukan untuk hal - hal yang menyangkut pekerjaan. Mesin faximile kini hanya untuk pajangan meja tanpa dipergunakan untuk memperlancar pekerjaan.

c. Belum menggunakan promosi pemasaran.

Dalam daur hidupnya perusahaan tidak hanya memasarkan produk atau jasanya, tetapi juga harus berkomunikasi dengan konsumen. Periklanan adalah salah satu alat penting yang digunakan oleh perusahaan untuk melancarkan komunikasi persuasif terhadap pembeli yang ditargetkan. Sampai saat ini P.T. XYZ belum pernah menggunakan cara - cara berpro-

mosi untuk memasarkan jasanya. Pihak pimpinan memandang bahwa mengiklankan perusahaannya di media cetak misalnya di halaman kuning buku telepon ataupun di koran adalah hal yang tidak perlu. Karena pimpinan perusahaan melihat tanpa beriklanpun kegiatan perusahaan cukup lancar. Padahal sebenarnya kegiatan perusahaan terkadang berhenti apabila kapal - kapal yang biasanya diageni mengalami kemacetan di daerah Kalimantan atau mengalami gangguan - gangguan teknis sehingga tidak masuk ke Gresik. Selain itu terkadang kapal - kapal yang berada di pelabuhan Gresik kembali ke Kalimantan dalam keadaan tidak penuh dan apabila menunggu sampai penuh memerlukan waktu yang lama dikarenakan tidak banyaknya barang yang diangkut ke Kalimantan. Bila hal ini terjadi maka kegiatan perusahaan agak longgar. Pimpinan perusahaan belum menyadari pentingnya iklan untuk menjangkau pelanggan lebih banyak lagi, baik pelanggan yang akan memasukkan barangnya dari Kalimantan ke Gresik maupun sebaliknya.

d. Alat angkut yang dimiliki masih terbatas.

Saat ini perusahaan hanya memiliki armada laut sendiri sebanyak empat buah. Sampai saat ini pimpinan perusahaan masih merasa cukup dengan armada yang dimiliki. Bila melihat perkembangan perekonomian dan untuk mengantisipasi pesaing yang memiliki armada lebih banyak dan lebih besar daya muatnya, maka jumlah itu perlu ditambah dengan

membuat atau membeli kapal yang berdaya angkut lebih besar. Dalam hal ini angkutan darat yang sangat diperlukan untuk mengangkut barang dari kapal ke luar pelabuhan P.T. XYZ belum memilikinya. Padahal armada darat atau truk sangat diperlukan untuk kelancaran kegiatan perusahaan. P.T. XYZ ataupun pelanggan yang akan selalu membawa barang keluar pelabuhan memakai truk perusahaan lain. Terkadang kegiatan bongkar muat terganggu bahkan sampai terhenti karena tidak adanya truk.

Dari uraian di atas maka ada beberapa kekuatan dan kelemahan pada P.T. XYZ yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.2.
Kekuatan dan Kelemahan PT. XYZ

Variabel	Kekuatan	Kelemahan
Citra perusahaan	x	
Cabang perusahaan	x	
Tenaga kerja yang potensial	x	
Bidang usaha lain	x	
Manajemen keuangan tidak teratur		x
Efisiensi kerja yang rendah		x
Belum menggunakan promosi		x
Terbatasnya armada angkutan		x

keterangan : 1 = sangat kecil; 2 = kecil;
3 = sama; 4 = besar; 5 = sangat besar.

Sumber : Hasil wawancara dengan Pimpinan PT. XYZ.

Data diolah.

Tabel 5.2.1
Kekuatan dan Kelemahan PT. XYZ dibandingkan Pesaing

Variabel	Dibandingkan Pesaing				
	1	2	3	4	5
Citra Perusahaan					x
Cabang Perusahaan				x	
Tenaga Kerja Yang Potensial				x	
Bidang Usaha Lain Yang Dimiliki					x
Manajemen Keuangan		x			
Efisiensi Kerja			x		
Promosi Pemasaran			x		
Armada Angkutan yang Dimiliki		x			✓

5.3. ANALISIS POSISI PERUSAHAAN

5.3.1. Posisi Perusahaan diantara Pesaing.

Posisi P.T. XYZ diantara pesaing dapat dilihat dengan membandingkannya dengan kegiatan para pesaing, dalam hal ini dengan empat perusahaan pesaing utama. Tabel 5.3.1. pada halaman berikut memperlihatkan perbandingan tersebut.

5.3.2. Pangsa Pasar.

Untuk mengetahui posisi P.T. XYZ dalam industri jasa pengiriman barang antar pulau di pelabuhan Gresik dapat dilihat pada pangsa pasar tahun 1991 - 1995. Perusahaan pelayanan rakyat yang beroperasi di pelabuhan Gresik berjumlah sekitar lima puluh perusahaan. Dan pangsa pasar PT. XYZ dapat dilihat pada tabel di halaman sebelah.

5.4. PEMILIHAN STRATEGI

Berdasarkan analisa diatas, yaitu analisis peluang dan ancaman, analisis kekuatan dan kelemahan, analisis

menggunakan GE Matrik serta analisis posisi perusahaan, maka dapat diambil beberapa langkah strategis bagi PT. XYZ untuk menghadapi persaingan dalam industri pelayaran antar pulau.

Berdasarkan hasil penilaian yang didapat dengan menggunakan GE Matrik, keunggulan bersaing perusahaan memperoleh angka 3,5 (sedang) dan untuk daya tarik Industri diperoleh angka 4,3 (tinggi). Strategi yang disarankan berdasarkan GE matrik adalah *mencari segmen baru, identifikasi kelemahan dan membangun kekuatan perusahaan.*

Strategi yang dapat dipilih agar dapat menangkap peluang yang ada dan untuk mengantisipasi ancaman yang ada serta kelemahan yang dimiliki dengan menggunakan kekuatan perusahaan adalah *strategi penyehatan dan strategi fokus.*

Tabel 5.3.1.
Posisi PT. XYZ di antara Pesaing
Tahun 1991 - 1995

Kegiatan	Perusahaan	1 9 9 1	1 9 9 2	1 9 9 3	1 9 9 4	1 9 9 5
Bongkar Barang (m ³)	PT. XYZ	9.484	12.683	20.387	40.097	72.743
	PT. TJE	3.301	3.629	8.796	3.113	6.298
	PT. M	10.563	13.443	17.453	12.518	10.677
	PT. BT	12.811	12.187	15.839	14.539	10.701
	PT. HS	4.363	9.960	10.233	10.984	10.320
Muat Barang (m ³)	PT. XYZ	4.874	6.444	18.841	26.421	24.427
	PT. TJE	1.642	1.760	1.342	5.806	8.565
	PT. M	6.942	9.465	16.242	11.825	8.275
	PT. BT	5.149	4.684	12.968	12.056	11.315
	PT. HS	10.288	9.393	9.242	8.212	10.120
Kedatangan Kapal	PT. XYZ	101	94	150	286	529
	PT. TJE	30	29	63	134	106
	PT. M	60	53	83	73	107
	PT. BT	132	75	136	175	152
	PT. HS	25	30	34	36	38

Keterangan : PT. XYZ = Perusahaan yang diteliti
 PT. TJE = PT. Tunas Jaya Elok
 PT. M = PT. Mahkota
 PT. BT = PT. Bintang Timur
 PT. HS = PT. Hasan Sefati

Tabel 5.3.2.
Pangsa Pasar PT. XYZ
Tahun 1991 - 1995

Tahun	Kegiatan	Total pasar	PT. XYZ	(%)
1991	Bongkar (m ³)	174.459	9.484	5,44
	Muat (m ³)	131.882	4.074	3,07
	Kedatangan Kapal	1.896	101	5,37
1992	Bongkar (m ³)	210.119	12.683	6,04
	Muat (m ³)	134.984	6.444	4,37
	Kedatangan Kapal	1.674	94	5,62
1993	Bongkar (m ³)	244.533	20.387	8,34
	Muat (m ³)	172.967	18.841	10,89
	Kedatangan Kapal	1.789	150	8,38
1994	Bongkar (m ³)	367.384	40.097	10,09
	Muat (m ³)	181.794	20.421	11,23
	Kedatangan Kapal	2.652	286	10,78
1995	Bongkar (m ³)	685.524	72.743	10,61
	Muat (m ³)	260.336	24.427	9,38
	Kedatangan Kapal	3.431	529	15,42

a. Strategi Penyehatan.

Melihat dari beberapa variabel yang termasuk dalam kelemahan yang dimiliki oleh PT. XYZ, maka strategi pertama yang harus dilakukan adalah strategi penyehatan. Ada beberapa indikator yang menjadi tanda tidak sehatnya suatu perusahaan, yaitu :

- Harta kekayaan menurun
- Pangsa pasar menurun
- Biaya naik
- Buruknya akuntansi perusahaan
- Penambahan utang yang tidak terkendali
- Meningkatnya piutang dagang yang tak tertagih
- Saldo rekening bank tidak mencukupi

Dari indikator tersebut ada beberapa yang dialami oleh PT. XYZ yang merupakan kelemahan, yaitu buruknya akuntansi perusahaan, piutang dagang yang tidak tertagih meningkat, biaya kerja yang naik.

Strategi penyehatan ini dilakukan untuk mengantisipasi kelemahan yang dimiliki untuk kemudian diperbaiki sehingga dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Hal pertama yang harus dilakukan adalah membenahan akuntansi perusahaan. Harus ada pemisahan antara uang perusahaan dengan uang pribadi pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan yang sekaligus sebagai direktur seharusnya

digaji oleh perusahaan sehingga tidak menggunakan kas perusahaan untuk biaya pribadi. Selain itu harus mulai dilakukan pencatatan dan penagihan piutang dagang. Bila piutang itu dapat segera ditarik maka akan menambah jumlah kas. Sehingga akan tersedia kas bagi kegiatan perusahaan. Bila hal ini lancar maka diharapkan tidak lagi terjadi penukaran - penukaran cek yang mengakibatkan berkurangnya pendapatan perusahaan karena adanya potongan sebesar 4% tersebut.

Kedua adalah melakukan penghematan biaya, yaitu biaya yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan operasi pokok perusahaan, misalnya sumbangan - sumbangan, pembayaran pungutan - pungutan liar, biaya administrasi.

Selanjutnya perlu dilakukan perbaikan cara kerja agar lebih efisien serta penggunaan alat - alat kerja dengan semestinya.

b. Strategi Fokus

Melihat dari peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan, maka strategi yang bisa diterapkan adalah strategi fokus.

Yang dimaksud dengan strategi fokus yang harus diterapkan pada PT. XYZ adalah :

a). Fokus pada Pelanggan

Dalam dunia bisnis layanan jasa yang makin kompetitif, salah satunya adalah daya tahan agar perusahaan tetap

eksistensi dan dapat mengembangkan lebih besar lagi adalah terletak pada kekuatan pelayanan.

Untuk dapat menangkap peluang dan sekaligus mampu bersaing dalam pasar produk layanan jasa yang makin kompetitif, diperlukan peningkatan daya saing. Upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan perhatian kepada konsumen berupa peningkatan kualitas pelayanan.

Strategi fokus kepada pelanggan ini juga dimaksudkan untuk dapat memberikan pelayanan yang memberikan kecepatan, ketepatan, dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Apalagi dalam situasi persaingan yang makin ketat, maka PT. XYZ harus bisa memberikan pelayanan maksimal.

b). Fokus pada Pesaing

Dimaksudkan bahwa perusahaan juga harus melihat kepada para pesaing untuk dapat mengetahui celah - celah mana yang tidak dapat \ kurang dapat diberikan pesaing, sehingga PT. XYZ harus tahu strategi apa yang diterapkan oleh mereka.

c). Fokus pada Produk

Yang dimaksudkan disini adalah dengan mengadakan penataan ulang terhadap jasa pengiriman barang sehingga dapat melakukan penyesuaian dengan keinginan pelanggan. PT. XYZ tetap melayani segmen pasar yang telah ada dengan lebih meningkatkan pelayanan yang diberikan pada para pelanggan. Dari analisis pangsa pasar PT. XYZ dan para

pesaingnya mempunyai pangsa pasar yang sama yang tidak lebih dari 20%. Pada persaingan ini perilaku perusahaan amat sulit diduga. Cara bersaing yang baik adalah dengan meningkatkan pelayanan. Perusahaan seyogyanya lebih memberikan perhatian dan perkembangan selera konsumen. Jadi pelayanan yang dapat diberikan adalah sebagaimana yang telah dilakukan terdahulu yaitu mempercepat proses bongkar muat, memberikan komisi pada para nakhoda, membantu penyediaan kebutuhan kapal tersebut selama dipelabuhan yaitu bahan bakar dan bahan makanan, memperlancar kepentingan kapal tersebut sampai berangkat ke tempat tujuan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN



6.1. Kesimpulan

1. Dalam pemilihan strategi bersaing hal yang pertama dilakukan adalah menganalisis lingkungan perusahaan, yaitu lingkungan eksternal perusahaan untuk melihat peluang dan ancaman yang ada, serta lingkungan eksternal perusahaan untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Peluang yang ada bagi PT. XYZ yaitu kondisi geografis Indonesia, pesatnya pembangunan di pulau Jawa dan Kalimantan, tingginya bongkar muat dan padatnya arus kapal di pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, Tanjung Emas Semarang, dan Tanjung Priok Jakarta.

3. Ancaman yang ada bagi PT. XYZ yaitu persaingan, pungutan-pungutan liar, mudah masuknya pesaing baru, dan perubahan selera pengguna jasa.

4. Kekuatan yang dimiliki oleh PT. XYZ adalah citra perusahaan yang baik, adanya cabang-cabang perusahaan, tenaga kerja yang potensial, bidang usaha lain yang dimiliki.

5. Kelemahan yang dimiliki oleh PT. XYZ adalah efisiensi kerja yang rendah, akuntansi perusahaan yang tidak teratur, belum menggunakan promosi pemasaran, armada angkut yang dimiliki masih terbatas.

6. Strategi yang dilakukan oleh P.T. XYZ saat ini belum tepat dalam menghadapi persaingan yang ada. Untuk meningkatkan daya saing, maka strategi yang dapat diterapkan pada P.T XYZ adalah dengan strategi penyehatan dan strategi fokus. Strategi penyehatan yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah dengan memperbaiki manajemen keuangan perusahaan. Strategi fokus yang dapat dijalankan oleh perusahaan yaitu fokus pada konsumen, fokus pada pesaing dan fokus pada produk

6.2. Saran - saran .

1. Kekuatan perusahaan harus tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan, serta kelemahan yan ada harus segera diperbaiki seperti :

a. Dalam bidang sumber daya manusia dengan meningkatkan profesionalisme karyawan melalui diikutsertakannya karyawan dalam pendidikan dan latihan yang sesuai dengan tugasnya.

b. Dalam persaingan memperebutkan pangsa pasar, maka promosi perlu dilakukan agar lebih dekat pada masyarakat dan dapat menarik pelanggan baru.

2. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, tarif yang ada harus bisa bersaing dengan tarif para pesaing dengan tidak melupakan faktor kepuasan konsumen.

3. Perusahaan harus membuat rencana usaha jangka pendek dan rencana jangka panjang. Dalam rencana jangka pendek, perusahaan harus menempuh usaha untuk memaksimalkan keuntungan dan mempertahankan pangsa pasar yang ada. Sedangkan dalam jangka panjang, perusahaan harus meneliti kesempatan bisnis yang menarik untuk dimasuki.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari, Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa, Alfabeta, Bandung, 1992.
- Andrews, Kenneth R, Konsep Strategi Perusahaan, Erlangga, Jakarta, 1985.
- Al Ries, Jacktrout, Perang Pemasaran, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Bowman, Cliff, Intisari Manajemen Strategik, Ganeca Exact, Bandung, 1993.
- Kotler, Philip, Manajemen Pemasaran. Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1 dan 2, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Mursid, M, Manajemen Pemasaran, Bumi Aksara bekerjasama dengan Pusat antar Universitas Studi Ekonomi UI, 1993.
- Nangoi, Ronald, Menentukan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan, Cetakan Pertama, CV.Rajawali, Jakarta, 1988.
- Porter, Michael E, Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Porter, Michael E, Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Erlangga, 1995.
- Salim, Abbas, Manajemen Transportasi, Cetakan Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Siregar, Muchtaruddin, Beberapa Masalah Ekonomi dan Manajemen Pengangkutan, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, 1980.
- Supriono, R.A, Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1993.
- Suwarsono, Manajemen Strategik, Alat Analisa dan Konteks, UPP AMP YKYW, Yogyakarta, 1994.
- William F. Gluek dan Lawrence R.Jauch, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta, 1990.

Wing, R.L, Seni Strategi. Buku Pedoman Terkenal tentang
Negosiasi dan Strategi. P.T. Elex Media Komputindo,
Jakarta, 1995.

Woodward, Frank H, Manajemen Transportasi, Pustaka Binaman
Pressindo, Jakarta, 1992.