

**Analisis Penentuan Strategi Dalam Lingkungan Bisnis Yang Kompetitif
Studi Kasus Pada PT. PELINDO IV (Persero)**

John Lapod

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi

[\(Jola0763@gmail.com\)](mailto:Jola0763@gmail.com)

Abstract

Economic globalization, free trade world, the ASEAN Economic Community (AEC), marine highway program, changes in consumer behavior, causing important for PT.PELINDO IV to examine best strategy practice in facing such a situation in order to be competitive and sustainable. The results showed that : based on the SWOT diagram mapping, PT Pelindo IV is in first quadrant. This position indicates a strong company and potentially, recommendations strategy that given is progressive, which mean the company in good condition and steady so it is possible to continue to expand, enlarge growth and achieve maximum growth

Keywords: Strategy, SWOT, PT. Pelindo IV Limited:

Abstrak

Globalisasi ekonomi, perdagangan bebas dunia, masyarakat ekonomi ASEAN (MEA), program tol laut, perubahan perilaku konsumen, menyebabkan penting bagi PT.PELINDO IV Persero untuk mengkaji praktek strategi terbaik (Best Strategy Practice) dalam menghadapi situasi tersebut agar dapat kompetitif dan langgeng. Hasil penelitian menunjukkan bahwa) Berdasarkan pemetaan diagram SWOT, PT PELINDO IV berada di kuadran 1. Posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpotensi, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih pertumbuhan secara maksimal

Kata Kunci : Strategi, SWOT, PT. Pelindo IV Persero

Latar Belakang

Negara Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang terdiri dari 17.058 pulau yang secara geografis terletak diantara benua Asia dan Australia, serta diapit oleh Samudera Pasifik dan Samudera Hindia. Letak Indonesia yang strategis menjadikan Indonesia mempunyai peranan penting dalam perdagangan di dunia. Bahkan sejak abad ke-7 Indonesia telah menjadi wilayah perdagangan penting dengan menjalin hubungan agama dan perdagangan dengan Tiongkok dan India. Sebagai negara kepulauan yang memiliki peran penting dalam perdagangan, sejak dulu bangsa Indonesia telah mengoptimalkan jalur laut sebagai media penghubung dengan negara lain. Hal ini dibuktikan dengan catatan sejarah yang menunjukkan Kerajaan Sriwijaya menjadi salah satu kerajaan maritim terkuat di Asia Tenggara dengan daerah kekuasaan yang membentang dari Kamboja, Thailand, Semenanjung Malaya, Sumatera, Jawa, Kalimantan dan Sulawesi.

Di masa sekarang ini secara global Indonesia telah memasuki suatu era globalisasi ekonomi dimana sistem perdagangan yang ada adalah perdagangan bebas. Perdagangan bebas dapat diartikan dengan penjualan produk antar negara tanpa pajak ekspor-impor atau hambatan perdagangan lainnya.

Dalam konteks perdagangan bebas ini, posisi Indonesia sangat strategis oleh karena rute utama jalur perdagangan melalui selat Malaka yang merupakan bagian dari wilayah Indonesia. Salah satu efek yang ditimbulkan dari sistem perdagangan bebas ini bagi Indonesia adalah arus barang dari atau ke Indonesia akan meningkat tajam. Dengan demikian “*connectivity*” menjadi kunci dalam menjawab tantangan sekaligus peluang yang muncul akibat globalisasi ekonomi ini.

Salah satu faktor yang memegang peran penting terkait dengan tantangan dan peluang adanya globalisasi ekonomi adalah transportasi. Dibutuhkan sarana transportasi yang efisien dan efektif dalam rangka menciptakan biaya (*cost*) operasional angkutan pada tingkat minimum. Salah satu sarana transportasi yang sangat murah untuk menunjang kegiatan ekspor dan impor adalah transportasi melalui laut. Dengan demikian dibutuhkan pelabuhan sebagai tempat penghubung antara moda laut dengan moda darat. Pelabuhan sebagai penyedia jasa pelayanan jasa kepelabuhan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang prima, sehingga eksportir maupun importir tidak dirugikan dengan peningkatan biaya akibat pelayanan yang tidak optimal. Terkait dengan hal tersebut

di atas, *World Economic Forum* menerbitkan laporan *The Global Competitiveness Index World Economic Forum 2009-2013* terkait dengan infrastruktur di Indonesia menunjukkan bahwa peringkat indeks konektivitas Indonesia di sektor transportasi laut tahun 2014 meningkat menjadi 77 dibandingkan tahun 2012 yang menduduki peringkat 104. Namun, peringkat tersebut masih jauh lebih rendah dibandingkan Thailand dan Malaysia. Demikian halnya dengan data *Logistic Performance Index (LPI) Tahun 2014* bahwa Skor LPI Indonesia meningkat 0.14 dibandingkan tahun 2012, peringkat global naik dari 59 menjadi 53.

Mengantisipasi akan hal ini, salah satu program yang dicanangkan oleh pemerintah Indonesia adalah pengembangan tol laut. Tol laut adalah konektivitas laut yang efektif berupa adanya kapal yang melayari secara rutin dan terjadwal dari barat sampai ke timur Indonesia untuk peti kemas maupun penumpang dan *cruise*. Komponen dari tol laut untuk peti kemas adalah: 1) Pelabuhan yang handal, 2) *Inland* akses yang efektif, 3) Kecukupan Muatan dari Barat ke Timur dan sebaliknya, 4) *Shipping Industry*, 5) Pelayaran Rutin dan Berjadwal. Sementara komponen tol laut penumpang dan *Cruise* adalah: 1) Spesialisasi Pelayanan, 2) Pelayaran:

Traveling, Leisure, 3) *Integrated Transport*, 4) Destinasi wisata dan komersial. Dengan demikian jelas terlihat perusahaan operator pelabuhan di Indonesia memiliki peran yang sangat strategis.

Menurut UU No.21 Tahun 1992, pelabuhan adalah tempat yang terdiri dari daratan dan pantai di sekitarnya dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kapal bersandar, berlabuh, naik-turun penumpang, dan atau bongkar muat barang yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan, serta sebagai tempat pemindahan intra dan antar moda transportasi. Di Indonesia pengelolaan pelabuhan sebagian besar di serahkan ke PT. Pelabuhan Indonesia (PELINDO) Persero yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdiri dari : PT.PELINDO I, PT.PELINDO II, PT.PELINDO III, dan PT.PELINDO IV.

Kehadiran PT. PELINDO IV Persero di Kawasan Timur Indonesia memiliki fungsi sebagai lokomotif masa depan Indonesia Timur dengan tugas antara lain: 1) Memperkuat peran pelabuhan untuk menghubungkan "*Fore Land*" dengan "*Hinterland*" melalui kelancaran distribusi dan konsolidasi barang, 2) Mendorong interkoneksi antar pelabuhan di Kawasan Timur Indonesia

melalui sinergi dengan perusahaan pelayaran dan *cargo owners*, 3) Pengembangan dan modernisasi pelabuhan guna peningkatan *level of service*, 4) menjadi salah satu mata rantai yang mendukung efisiensi logistik nasional. Dari empat fungsi tersebut dapat dilihat peran strategis dari PT. PELINDO IV Persero di Kawasan Timur Indonesia terutama dalam mendukung program pemerintah dalam menghadapi era globalisasi ekonomi, perdagangan bebas, MEA dan konsep tol laut.

Selain itu sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan jasa kepelabuhanan, tentunya PT.PELINDO IV Persero harus dapat memberikan profit melalui pelayanan yang efektif dan efisien. Sebagai suatu perusahaan jasa, PT.PELINDO IV Persero juga tidak terlepas dari upaya untuk selalu berusaha mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang terjadi yang dipicu oleh 5C (Tiptono dan Chandra, 2012:22) yaitu: *Customers, Company, Competition, Collaborators* dan *Change*.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri tentunya mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Untuk dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan harus memiliki strategi yang berbeda dengan yang dilakukan oleh

pesaingnya. Sementara itu menurut Tjiptono dan Chandra, (2012:95) strategi yang ada dalam perusahaan bisa dibedakan berdasarkan tingkat agregasi (*level of agregation*) yaitu: strategi fungsional, strategi bisnis, dan strategi korporat. Strategi fungsional berfokus pada menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*), strategi bisnis berfokus pada peningkatan *business value* dan strategi korporat berfokus pada penciptaan nilai tambah bagi pemangku kepentingan (*shareholder value*). Pemaparan di atas dapat dilihat bahwa, PT.PELINDO IV Persero saat ini menghadapi dan sedang berada pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan kompetitif. Globalisasi ekonomi, perdagangan bebas dunia, masyarakat ekonomi ASEAN (MEA), program tol laut, perubahan perilaku konsumen, menyebabkan penting bagi PT.PELINDO IV Persero untuk mengkaji praktek strategi terbaik (*Best Strategy Practice*) dalam menghadapi situasi tersebut agar dapat kompetitif dan langgeng.

Argumen Orisinalitas / Kebaruan

Pada dasarnya artikel ini mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam konteks SWOT PT.PELINDO IV Persero dan

merumuskan strategi yang seharusnya dilakukan oleh PT.PELINDO IV Persero dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif, maka alur pembahasan dan variabel yang digunakan berbasis pada teori manajemen strategi. Namun pengukuran dan elemen pengukurannya berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Kajian Teoritik dan Empiris

Konsep Strategi

Pearce dan Robinson (2008:2) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang berskala besar, dengan berorientasi ke masa depan guna untuk dapat berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

David (2010:18) mengemukakan bahwa strategi merupakan sarana bersama yang memiliki tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Dalam kaitannya dengan suatu bisnis, strategi itu dapat berupa ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan (*joint venture*).

Umar (2005:31) mengemukakan bahwa strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu

upaya bagaimana agar perusahaan dapat mencapai tujuan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu proses perencanaan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, di mana strategi yang digunakan dalam menjalankan kegiatan usaha dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, dan likuidasi

Konsep Manajemen Strategi

David (2010:5) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang dapat memampukan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dewanti (2008:30) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang digunakan dan diimplementasikan oleh suatu organisasi dalam menyediakan nilai yang tertinggi kepada pelanggan dengan tujuan untuk dapat mencapai visi organisasi. Siagian (2007:7) berpendapat bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak (*top management*) dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran

dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang berfokus pada usaha manajemen dalam suatu perusahaan yang berguna dalam perumusan keputusan lintas-fungsional, proses integrasi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, serta berguna untuk dapat menghasilkan suatu strategi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Proses dan Komponen Manajemen Strategi

Dalam suatu organisasi, sangat diperlukan adanya perencanaan (*planning*) di mana perencanaan yang baik mengembangkan suatu proses yang lebih rinci. Namun terlepas dari perbedaan dalam hal rincian dan tingkat formalitas suatu perencanaan, komponen dasar dari model-model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategi ini sangat mirip. David (2010:6-7) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahap, yaitu: (1) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*). (2) Pelaksanaan Strategi (*Strategy Implementation*) (3) Evaluasi Strategi (*Evaluation Strategy*)

David (2010:16-20) mendefinisikan secara ringkas komponen-komponen kunci model manajemen strategi sebagai berikut: (1) Misi Perusahaan (*Company Mission*) (2) Lingkungan Internal Perusahaan/ Profil Perusahaan (*Company Profile*) (3) Lingkungan Eksternal (*External Environment*) (4) Analisis dan Pilihan Strategi (*Strategic Analysis and Choice*) (4) Tujuan Jangka Panjang (*Long Term Objectives*) (5) Strategi Umum (*General Strategy*) (6) Strategi Tahunan (*Annual Objectives*) (7) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*) (8) Kebijakan (*Policies*) (9) Melembagakan Strategi (*Institutionalization of Strategy*) (10) Pengendalian dan Evaluasi (*Control and Evaluation*).

Lingkungan Perusahaan

Kesempatan bisnis serta bisnis itu akan selalu dipengaruhi oleh lingkungan. Hubungan antar bisnis dengan lingkungan sangat erat. Perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan akan tersingkir dari kancah persaingan bisnis. Umumnya lingkungan yang mempengaruhi perusahaan terdiri dari dua yaitu; lingkungan internal dan lingkungan eksternal. David (2010:15) menyebutkan bahwa lingkungan internal merupakan suatu kekuatan dan kelemahan yang

dimiliki organisasi dalam melakukan aktivitas yang dapat dikendalikan dan dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Hariadi (2005:7) kemudian menambahkan bahwa lingkungan internal merupakan sejumlah variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada di dalam organisasi, di mana dalam jangka pendek variabel tersebut berada di dalam pengendalian manajer puncak. Analisis lingkungan internal adalah upaya manajemen perusahaan untuk mengenal diri sendiri dan menyadari kekuatan, serta memahami berbagai kelemahannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Dengan cara menetapkan misi, maka organisasi dapat menjadikan misi tersebut sebagai landasan untuk menetapkan sasaran dan strategi organisasi.

Mengenai lingkungan eksternal, Hariadi (2005:7) menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan sejumlah variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dalam jangka pendek dan biasanya tidak dapat dikendalikan oleh pemimpin puncak organisasi. David (2010:13) pun menambahkan dengan menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan peluang dan ancaman yang mengacu pada

ekonomi, sosial dan budaya, demografi, lingkungan, politik dan hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan suatu organisasi di masa depan.

Kajian Empiris

Berikut ini adalah beberapa hasil-hasil penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini: (1) Penelitian Irawati dan Syahroni (tt), Penelitian ini dilakukan di pelabuhan ferry internasional Sekupang (SFT), pelabuhan umum untuk penyeberangan internasional dari Batam- Indonesia ke pelabuhan Singapura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama pelabuhan ferry internasional Sekupang adalah sumberdaya fisik. Kelemahan perusahaan adalah lokasi pelabuhan yang jauh dari pusat kota dan penguasaan pasar yang kecil. Peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan terutama jarak tempuh pelabuhan yang lebih dekat ke Singapura serta pembebasan biaya fiskal ke Singapura dan Malaysia. Ancaman terbesar adalah terdapatnya pelabuhan khusus yang melayani penumpang umum termasuk kenaikan *seaport taxes*.

Penelitian Agustini (2010), Penelitian ini berjudul Analisis Strategi Pemasaran Kawasan Perdagangan Bebas

dan Pelabuhan Bebas Batam dalam Menarik Investasi Asing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semenjak ditetapkan sebagai Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, Batam masih belum mampu menarik investasi asing yang memiliki nilai besar, sementara dana yang diinvestasikan oleh pemerintah untuk pengembangan kawasan ini telah cukup tinggi. Salah satu faktor yang melatarbelakanginya adalah belum adanya strategi pemasaran KPBPB Batam yang jelas. Dengan segmen investor yang disasar adalah Singapura, Jepang, Amerika, dan China, dan didukung sumberdaya berkualitas yang berasal dari universitas terkemuka di Indonesia, maka posisi yang bisa ditawarkan oleh KPBPB Batam adalah “Menjadi kawasan tujuan investasi yang berdaya saing dan inovatif di bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika”.

Penelitian Trivitas dan Murdjito (tt), dengan judul: Analisis Eksistensi Perusahaan Bongkar Muat (PBM) Dalam Konteks Layanan Transportasi Laut – Studi Kasus: Tanjung Perak. Dengan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Eksistensi PBM dilihat dari fungsi Utama Perusahaan, PBM yang dianalisis dalam penelitian ini dikatakan eksis namun dalam kehidupan nyata terdapat PBM – PBM yang hanya

bersifat sebagai agen atau broker usaha. Bentuk usaha seperti ini tidak dapat dikatakan eksis. Jatah kerja bergilir sangat merugikan, dalam usaha bongkar muat curah kering dibutuhkan pasar yang monopoli namun dengan tarif terkendali oleh BUP demi kelangsungan arus. Apabila PBM 100% menyewa peralatan maka dapat dikatakan PBM sebagai outsourcing atau broker pekerjaan, PBM dengan pilihan kerja ini tidak sesuai dengan fungsi utama PBM. Syarat pendirian PBM kurang tepat sasaran karena mengharuskan adanya investasi yang tidak tepat.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan di area kerja PT.PELINDO IV persero. Waktu penelitian dari Bulan Maret 2015 sampai dengan Bulan Juli 2015. Analisis yang digunakan adalah Analisis Lingkungan Bisnis (ALB) : Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian perusahaan dalam hal ini eksekutif, dan di saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis *Strenght*,

Weakness, Opportunity, Threat (SWOT): yaitu teknik analisis perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi *strengths* atau kekuatan, *weaknesses* atau kelemahan, *opportunities* atau peluang, dan *threats* atau ancaman yang ada dalam suatu bisnis. Didalamnya termasuk menspesifikasi objektif dari bisnis dan mengidentifikasi faktor-faktor internal (*strength, weakness*) dan eksternal (*opportunity, threat*) yang menguntungkan dan tidak menguntungkan untuk mencapai objektif perusahaan.

Pembahasan

Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh perusahaan. Pertama, Lingkungan Makro (Eksternal), yang terdiri dari lingkungan politik, ekonomi, teknologi, dan sosial budaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk faktor politik, aspek peluang adalah Hambatan masuk bagi pendatang baru, Memanfaatkan Sarana Politik untuk bersaing dan ekspansi usaha, Lembaga politik dapat menjadi mitra, Pemerintah dapat menjadi pasar potensial dengan program serta proyek-proyek pembangunannya, Peluang transfer

teknologi dan Komitmen pemerintah memperbaiki iklim investasi dan ekonomi. Sedangkan Aspek ancaman adalah Pergerakan perusahaan sangat tergantung kebijakan pemerintah sebagai pemilik, Kepastian usaha tergantung pada stabilitas politik, Perusahaan dapat dengan mudah ditekan oleh lembaga politik, Pemerintah muncul sebagai *meta force*, sehingga posisi perusahaan cenderung lemah dan Persaingan semakin terbuka akibat berbagai kesepakatan antar pemerintahan dunia.

Untuk faktor ekonomi, aspek peluang adalah Mobilitas perdagangan nasional & internasional, Terbukanya ekonomi pasar pada tingkat global, Banyak tenaga kerja yang tersedia, Tenaga kerja murah, Posisi tawar menawar perusahaan *vis-à-vis* pekerja meningkat, Indonesia adalah pasar potensial dan Perbaikan infrastruktur diantaranya pelabuhan, perbaikan transportasi laut, tata sistem logistik nasional. Sedangkan aspek ancaman adalah Ketergantungan pada sumberdaya alam sebagai penggerak perekonomian (ekspor), Fundamental ekonomi rentan terhadap resesi ekonomi global, Kurangnya tenaga kerja terlatih, Tingginya Biaya produksi dan Upah, Proses alih teknologi lambat, Rendahnya pendapatan rendahnya daya beli masyarakat, Masih tingginya inflasi,

Defisit neraca pembayaran, Ketergantungan pada komponen impor, Minimnya cadangan devisa dan Biaya operasi dan biaya pemeliharaan tinggi.

Untuk faktor teknologi, aspek peluang adalah Peluang alih teknologi, Efisiensi biaya operasional, Memungkinkan cara baru dalam aktivitas pemasaran dan operasional perusahaan. Sedangkan untuk aspek ancaman adalah Tekanan dari pekerja akibat *labour saving* dan Investasi teknologi membutuhkan biaya yang besar. Untuk faktor sosial budaya, aspek peluang adalah Kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan hidup. Sedangkan untuk aspek ancaman adalah Konsumen yang semakin tereduksi sehingga memiliki banyak keinginan dan Perlu cara-cara baru dalam menjalankan bisnis.

Kedua, Lingkungan Mikro (Internal). Untuk faktor sumber daya, aspek kekuatan adalah Pelatihan dan Pengembangan berdasarkan *Competency Based Human Resources Management System* (CBHRM), Standar kompetensi setiap jabatan, Peningkatan Kesejahteraan pegawai dan Restrukturisasi organisasi. Sedangkan aspek kelemahan adalah Tidak ada ukuran efektifitas Kenaikan biaya DIKLAT dan Biaya Kesejahteraan pegawai dibanding dengan kinerja pegawai. Untuk faktor produksi dan

operasi, aspek kekuatan adalah Memiliki banyak difersifikasi usaha kepelabuhanan, Menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO-9001 versi 2008, Kenaikan produksi dan penyesuaian tarif pelayanan kapal, Meningkatnya kegiatan perusahaan alat hampir diseluruh cabang, Meningkatnya kegiatan peti kemas konvensional dan Meningkatnya kegiatan pelabuhan / dermaga khusus. Sedangkan aspek kelemahan adalah Masih ada segmen usaha yang merugi, Potensi kegagalan transformasi bisnis sesuai UU No.17 Tahun 2008 yang berdampak pada potensi kehilangan laba usaha, Potensi kegagalan transformasi bisnis dan Potensi ketidakhandalan sistem informasi dan teknologi.

Untuk faktor pemasaran, aspek kekuatan adalah Kemampuan melakukan diversifikasi usaha, Kemampuan melakukan komunikasi yang intens dengan pihak luar, kemampuan mempertahankan standar kualitas layanan dan Kemampuan merespon dengan baik kritik dan saran dari *stakeholders*. Sedangkan aspek kelemahan adalah Potensi ketidakhandalan pemenuhan kepuasan dari pelanggan dan Kecenderungan terbatasnya ruang gerak (Pasar). Untuk faktor keuangan, aspek kekuatan adalah Laba usaha secara komprehensif bertumbuh, Meningkatnya

kegiatan penyesuaian tarif pelayanan, Meningkatnya persewaan Tanah, Bangunan, dan Listrik, Meningkatnya kegiatan kerja sama usaha dan Meningkatnya pendapatan rupa-rupa usaha. Sedangkan aspek kelemahan adalah *Return On Equity* (ROE) mengalami penurunan dan Meningkatnya waktu *collection period*.

Penentuan Faktor Utama *Strength*, *Weakness Opportunity*, *Threat* (SWOT)

Untuk Faktor Peluang (*Opportunity*) yang dirumuskan adalah Komitmen pemerintah memperbaiki iklim investasi dan ekonomi, Pemerintah dapat menjadi pasar potensial dengan program serta proyek-proyek pembangunannya, Terbukanya ekonomi pasar pada tingkat global, Perbaikan infrastruktur diantaranya pelabuhan, perbaikan transportasi laut, tata sistem logistik nasional, Efisiensi biaya operasional dan Memungkinkan cara baru dalam aktivitas pemasaran dan operasional perusahaan.

Untuk Faktor Ancaman (*Threat*) yang dirumuskan adalah Pergerakan perusahaan sangat tergantung kebijakan pemerintah sebagai pemilik, Fundamental ekonomi rentan terhadap resesi ekonomi global, Tingginya Biaya produksi dan Upah, Investasi teknologi membutuhkan biaya yang besar dan Konsumen yang

semakin tereduksi sehingga memiliki banyak keinginan.

Untuk Faktor Kekuatan (*Strenght*) yang dirumuskan adalah Pelatihan dan Pengembangan berdasarkan *Competency Based Human Resources Management System* (CBHRM), Peningkatan Kesejahteraan pegawai, Memiliki banyak difersifikasi usaha kepelabuhanan, Peningkatan jenis dan kegiatan usaha, Kemampuan melakukan diversifikasi usaha, Kemampuan mempertahankan standar kualitas layanan, Laba usaha secara komprehensif bertumbuh, Loyalitas Pelanggan Kuat dan Citra perusahaan yang baik.

Faktor Kelemahan (*Weakness*) yang dirumuskan adalah Belum ada ukuran efektifitas kenaikan biaya DIKLAT dan Biaya Kesejahteraan pegawai dibanding dengan kinerja pegawai, Potensi kegagalan transformasi bisnis sesuai UU No.17 Tahun 2008 yang berdampak pada potensi kehilangan laba usaha, Masih ada segmen usaha yang merugi, Potensi kegagalan transformasi bisnis, Potensi ketidakhandalan sistem informasi dan teknologi, potensi ketidakhandalan pemenuhan kepuasan dari pelanggan, Kecenderungan terbatasnya ruang gerak (Pasar), *Return On Equity* (ROE) mengalami penurunan dan Meningkatnya waktu *collection period*.

Strategi Strategi dalam Matriks SWOT

Strategi SO (*Strength – Opportunity*), Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar besarnya. Berdasarkan faktor kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) yang teridentifikasi di atas maka strategi yang dapat dilakukan adalah: 1. Memperluas target pasar. 2.Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. 3.Menarik konsumen baru. Dan 4. Meningkatkan kapasitas perusahaan dengan memanfaatkan kemampuan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk meraih pasar potensial.

Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Berdasarkan faktor kelemahan (*weakness*) dan peluang (*opportunity*) yang teridentifikasi, maka strategi yang dapat dilakukan adalah: 1. Melakukan pelatihan terhadap SDM. 2. Memperbaiki sistem manajemen. Dan 3. Menetapkan tarif yang kompetitif.

Strategi ST (*Strength-Threat*) Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk

mengatasi ancaman. Berdasarkan faktor kekuatan (*strength*) dan ancaman (*threat*) yang teridentifikasi, maka strategi yang dapat dilakukan adalah: 1.Memelihara dan menjaga baik hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. 2.Menetapkan dan mempertahankan harga pasar yang bersaing. 3.Meningkatkan promosi.

Strategi WT (*Weakness-Threat*), Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.Berdasarkan faktor kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) yang yang teridentifikasi maka strategi yang dapat dilakukan adalah: 1.Merencanakan perbaikan dan peremajaan fasilitas serta peralatan (kendaraan, alat mekanik) yang mendukung kegiatan usaha. 2.Meningkatkan kinerja kerja karyawan

Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Berdasarkan perhitungan bobot faktor eksternal dan faktor internal PT PELINDO IV Persero, maka diperoleh skor bobot kelemahan sebesar 1.10 lebih kecil daripada skor bobot kekuatan sebesar 1.56. Sedangkan skor bobot peluang sebesar 2.14 lebih besar daripada skor bobot ancaman sebesar 0,96. Berdasarkan hasil perhitungan EFE dan EFI.

Dari hasil pembobotan lingkungan internal dan eksternal PT PELINDO IV, didapatkan skor pembobotan sebagai berikut : a. Faktor *Strength* (Kekuatan) = 1.56. b. Faktor *Weaknes* (Kelemahan) = 1.10 c. Faktor *Opportunity* (Peluang) = 2.14 dan d. Faktor *Threat* (Ancaman) = 0.96. Skor pembobotan ini akan digambarkan dalam diagram SWOT kuantitatif yang terdiri dari empat kuadran, dimana letak PT PELINDO IV didapat berdasarkan koordinat perpotongan antara faktor internal dengan eksternal sebagai berikut: a. Internal = $(1.56 - 1.10) = 0.46$ dan b. Eksternal = $(2.14 - 0.96) = 1.18$ sehingga Didapat koordinat PT PELINDO IV di $(0.46;1.18)$. Berdasarkan pemetaan diagram SWOT, PT PELINDO IV berada di kuadran 1. Posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Progresif**, artinya perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Secara lebih spesifik pada strategi progresif ini terdapat beberapa turunan strategi yang bisa dilakukan yaitu: Strategi Pengembangan Produk dan Layanan, Strategi Pengembangan Pasar, Strategi Integrasi ke Depan dan Strategi Diversifikasi usaha. Pada strategi- strategi

ini PT.PELINDO IV Persero dapat melakukan: Optimasi Kapasitas alat produksi, Peremajaan Peralatan Operasional, Standarisasi teknologi dan sistem informasi perusahaan, Fokus pengembangan usaha jasa pelabuhan, Melakukan kerja sama dengan BUMN yang lain atau perusahaan lain, Pengintegrasian unit-unit usaha dan Kerja sama dengan Pemerintah Daerah dan Pemerintah Negara Asing.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dibuatlah kesimpulan sebagai berikut: (1) Tahapan analisis SWOT PT.PELINDO IV Persero dimulai dengan mempelajari profil perusahaan untuk mengetahui visi dan misi perusahaan sebagai perusahaan pengelola jasa pelabuhan. (2) Analisis kekuatan internal dan eksternal perusahaan menghasilkan matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE). (3) Berdasarkan faktor kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) strategi yang teridentifikasi maka strategi yang dapat dilakukan adalah: A.Strategi SO (*Strength – Opportunity*): Memperluas target pasar, Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, Meningkatkan kualitas dan pelayanan agar

konsumen merasa puas dan nyaman serta menarik konsumen baru dan Meningkatkan kapasitas perusahaan dengan memanfaatkan kemampuan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk meraih pasar potensial. B. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*): Melakukan pelatihan terhadap SDM dan Memperbaiki sistem manajemen. C. Strategi ST (*Strength-Threat*): a.Memelihara dan menjaga baik hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. b.Menetapkan dan mempertahankan harga pasar yang bersaing. c.Meningkatkan promosi. Dan D.Strategi WT (*Weakness-Threat*): a.Merencanakan perbaikan dan peremajaan fasilitas serta peralatan (kendaraan, alat mekanik) yang mendukung kegiatan logistik. b.Meningkatkan kinerja kerja karyawan.c.Mempertahankan hubungan baik dengan konsumen. (3) Berdasarkan pemetaan diagram SWOT, PT PELINDO IV berada di kuadran 1. Posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Progresif**, artinya perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih pertumbuhan secara maksimal.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, maka rekomendasi yang diberikan untuk perbaikan di masa depan adalah (1) Sarana dan fasilitas fisik berstandar internasional, penguasaan teknologi sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan agar dapat dioptimalkan penggunaannya sehingga akan menambah pendapatan perusahaan. (2) Perusahaan juga harus memanfaatkan semua peluang yang ada untuk menambah penguasaan pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan perusahaan. (3) Kelemahan yang dimiliki perusahaan sebaiknya tidak dianggap sebagai penghalang, tapi perusahaan harus mengarahkan untuk memperbaiki kelemahan yang ada

Daftar Pustaka

- Assauri, Sofjan. (2004). Manajemen Pemasaran; Dasar, Konsep, dan Strategi . Edisi I, Cet.-7. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Agustini, Tina Murti. (2012). Analisis Strategi Pemasaran Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam Dalam Menarik Investasi Asing.Tesis. Fakultas Ekonomi.Program Magister Manajemen.Universitas Indonesia.Jakarta.

- Baskoro; [http://crmsindonesia.org /node/624](http://crmsindonesia.org/node/624).
- BAPPENAS (2015).Laporan Perkembangan Infrastruktur dan Transportasi Laut Indonesia Terkini.
- Coyne, Kevin P. (1997). *Sustainable Competitive Advantage – What It Isn't*. Journal of Strategy
- Cravens, David. W. (1996). Pemasaran Strategi, Erlangga.Jakarta
- David, Fred R. (2010). Manajemen Strategi. Buku 1, Edisi kesepuluh. Salemba Empat.Jakarta
- Dewanti, Retno. 2008. Kewirausahaan. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Fayshal, Abung dan Henny Medyawati. (2013). Analisis Strategi Pemasaran Produk Asuransi Jiwa Pada Bumi Putera Syariah Cabang Depok.Jurnal Asosiasi Ahli Manajemen Asuransi Indonesia (AAMAI) 2013.
- Hariadi, B. (2005). Strategi manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis, Bayumedia Publishing. Jawa Timur.
- Kertajaya Hermawan dan Syakir Sula. (2006). Syariah Marketing. cet. Ke-1.Bandung,
- Kotler, Philip (2001), terj. Manajemen Pemasaran, Buku I, oleh Alexander Sindoro, PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Molan, Benyamin (2002). Manajemen & Pemasaran, Prenhallindo. Jakarta.
- Nanda,Putri Prameswari Sri Rahayu Tri Astuti. (2011). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Konsumen Pada Asuransi “P” di Kota Semarang.Jurnal Fokus Ekonomi. Vol.6.Nomor 2.Desember
- Nawawi, Hadari, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Onong Uchyana, (1992). Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). Manajemen Strategis 10. Salemba Empat.Jakarta.
- Porter, Michael E. (2001). Strategi Bersaing, Teknik menganalisis Industri dan Pesaing. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael E., (1993). Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Erlangga, Jakarta.
- PT.PELINDO IV Persero (2014). Laporan Tahunan (Annual Report).
- Rangkuti, Freddy. 2013. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. : PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Setiadi, Nugroho J . (2003).Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran. cet. Ke-2 . Penerbit Kencana. Jakarta.
- Siagian, Sondang. P. (2007). *Manajemen Strategik*. PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Staton, William J, (2002), Prinsip Pemasaran, terj. oleh Alexander Sindoro, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono (2014).Metode Penelitian Manajemen. Alfabeta: Bandung.
- Swastha, Basu dan Irawan, (2005). Manajemen Pemasaran Modern. Edisi ke-2 . Liberty. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandi dan Grogerious Chandra, (2012). *Servive Management. Meningkatkan Layanan Prima*. Andi. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. (2006). Strategi Pemasaran, cet. Ke-5. Andi Press. Yogyakarta.
- Tjiptowardojo, Sularno (1995).Seri Intisari Manajemen Strategi, PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Trivitas, Febri Putra dan Murdjito (tt).Analisis Eksistensi Perusahaan Bongkar Muat Dalam Konteks Layanan Transportasi Laut. Studi Kasus: Tanjung Perak. Jurusan Teknik Perkapalan, Fakultas Teknologi Kelautan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).Surabaya.
- Umar, Husein. (2000). Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, cet. Ke-4. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wheelen, Thomas. L. & Hunger, J. David., 2006, *Strategic Management and Business Policy:Concepts and Cases*, 10th Edition. Pearson Prentice Hall. NewJersey.
- World Economic Forum 2012-2014.The Global Competitiveness Report Insight Report.
- <http://www.indonesia-investments.com/id/keuangan/angka-ekonomi-makro/inflasi-d-indonesia/item254>.