

PERUMUSAN STRATEGI JASA ANGKUTAN PENYEBERANGAN PT. ASDP INDONESIA FERRY LINTAS BAKAUHENI – MERAK

Solihin
ITL Trisakti
solihin@indonesiaterry.co.id

Muhamad Ferry Iqbal
ITL Trisakti
kapalperry@gmail.com

Ricky Ricardianto
ITL Trisakti
rickyricardianto@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out strengths and weaknesses (internal factors), threats and opportunities (external factors) and the strategy of the transport service company. PT. ASDP INDONESIA FERRY is a State-Owned Enterprise within the Ministry of Transportation which is authorized to carry out all activities in Ports of Bakauheni - Merak. SWOT Analysis was used as the analysis method. Based on the results, PT ASDP INDONESIA FERRY Bakauheni Branch, Bakauheni - Merak Route is in quadrant I with strength score of 3.82 and weakness score of 2.40. The difference between the two internal factors is 1.42. The score of opportunity value is 3.82 and the score of threat value is 2.80 that shows the difference between the two external factors is 1.02. These mean that the company is in a favorable position, which has positive strength and opportunities. Based on the SWOT matrix, the S-O strategy is obtained, namely by utilizing strengths and making the most of opportunities.

Keywords : Traffic Transport Service, Bakauheni, Merak

PENDAHULUAN

Secara garis besar, di dalam Sistem Transportasi Nasional (Sistranas) terdapat tiga moda angkutan utama, terdiri dari angkutan darat, laut, serta udara. Di wilayah darat, bukan hanya ada angkutan jalan dan kereta api saja, namun juga terdapat angkutan perairan mengingat bahwa Indonesia adalah sebuah negara kepulauan yang di kelilingi oleh perairan.

Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan (ASDP) merupakan sarana transportasi yang dapat menunjang kehidupan dan segala aktifitas perekonomian negara, karena Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan (ASDP) ini berfungsi sebagai moda angkutan transportasi yang dapat menghubungkan jaringan jalan yang terputus oleh laut, danau dan sungai melalui jembatan terapung. Moda transportasi ini sangat bermanfaat di daerah pedalaman yang belum memiliki prasarana jalan dan didominasi oleh sungai-sungai besar dan danau seperti :

Pulau Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Papua dan sebagainya. Oleh sebab itu angkutan sungai danau dan penyeberangan menjadi salah satu angkutan yang sangat dibutuhkan dan diminati oleh masyarakat untuk memenuhi segala kebutuhan yang semakin banyak dan mengembangkan perekonomian didaerahnya serta membantu untuk melakukan kegiatan sehari-hari.

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan perusahaan perseroan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan penyeberangan dan pengelola pelabuhan penyeberangan untuk penumpang, kendaraan, dan barang. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran kapal, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) juga tidak lepas dari peningkatan pengguna jasa penyeberangan di setiap harinya, baik itu penyeberangan orang, kendaraan dan barang yang masuk ke dalam kapal. Untuk menghasilkan produktivitas peningkatan pengguna jasa penyeberangan yang

maksimal maka PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) harus memperhatikan banyak hal seperti, penerapan sistem manajemen keamanan dan keselamatan terhadap penumpang, perawatan sarana dan prasarana pelabuhan penyeberangan, membuat terminal di luar ruang lingkup pelabuhan, mengefisienkan waktu keberangkatan kapal agar calon penumpang tidak bingung untuk menuju dermaga, pemeriksaan atau perawatan rutin kapal sebelum dan sesudah menyeberangkan penumpang, adanya penumpukan kendaraan akibat jadwal yang tidak konsisten, memverifikasi sistem manajemen keselamatan kapal dan penumpang, meningkatkan fasilitas yang ada di kapal karena setiap kapal berbeda beda fasilitasnya padahal jika mengacu pada harga mempunyai harga yang sama atau sebanding dengan satu kapal dan kapal lainnya yang berbeda pula fasilitasnya, memberikan pelatihan kepada SDM tenaga kerja di pelabuhan agar lebih profesional.

Berdasarkan hal tersebut maka rumusan permasalahan dari penelitian ini adalah (a) . Bagaimana faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan , (b) Bagaimana faktor eksternal yang meliputi ancaman dan peluang dan (c) Bagaimana strategi jasa angkutan terhadap penumpang angkutan penyeberangan lintas Bakauheni – Merak pada PT ASDP INDONESIA FERRY tahun 2017.

KAJIAN TEORI

“Transportasi adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh bagian transportasi atau unit dalam organisasi industri atau perdagangan dan jasa lain untuk memindahkan atau mengangkut barang atau penumpang dari suatu lokasi ke lokasi lain secara efektif dan efisien.” **(Nasution, 2004).**

Dari pengertian diatas terdapat unsur-unsur penting dalam transportasi yaitu: (a) Ada muatan yang diangkut, (b) Terjadi perpindahan atau pergerakan dari suatu tempat ketempat lain, (c) Tersedianya kendaraan sebagai alat pengangkut, (d) Ada jalan atau jalur yang dapat dilalui, (e) Ada

terminal asal dan terminal tujuan, (f) SDM dan organisasi yang menggerakkan kegiatan transportasi. Pelabuhan penyeberangan didefinisikan sebagai pelabuhan yang menurut kegiatannya melayani kegiatan angkutan penyeberangan yang merupakan bagian dari Pelabuhan Laut yang merupakan pelabuhan yang dapat digunakan untuk melayani kegiatan angkutan laut dan angkutan penyeberangan yang terletak di laut atau di sungai. **(Abubakar, Barzach, & Kenasin, 2013)**, sedangkan berdasarkan Wikipedia Indonesia Pelabuhan Penyeberangan adalah pelabuhan yang khusus dipergunakan untuk angkutan penyeberangan dengan menggunakan Kapal Ro-Ro. Memuat atau membongkar muatan kendaraan dilakukan secara roll on roll off ke dari kapal melalui pintu rampa kedalam geladak kapal. Dermaga biasanya dalam bentuk pelengsengan atau dilengkapi dengan movable bridge ataupun dermaga apung untuk mengantisipasi pasang surut air laut. Dari beberapa definisi diatas maka dapat di simpulkan pelabuhan penyeberangan adalah pelabuhan yang khusus digunakan untuk angkutan penyeberangan dengan menggunakan kapal Ro-Ro melalui pintu rampa.

“Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan”. Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi juga merupakan tujuan jangka panjang dari satu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. **(David, 2011).** Manajemen strategis sebagai upaya manajerial untuk mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan **(Suwarsono, 2013).** Definisi ini juga mendukung implikasi bahwa perusahaan mengurangi kelemahan, dan berusaha beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Definisi tersebut juga menunjukkan

bahwa perusahaan berusaha mengurangi efek negatif yang disebabkan oleh ancaman bisnis. Manfaat manajemen strategis adalah (a) Manfaat finansial: penjualan, profitabilitas, produktivitas, dan (b) Manfaat nonfinansial: peningkatan kesadaran akan ancaman eksternal, peningkatan pemahaman tentang strategi pesaing, peningkatan produktivitas karyawan, pengurangan resistensi terhadap perubahan, pemahaman yang lebih jelas tentang kinerja yang diperlukan hubungan.

Bisnis di dunia transportasi laut adalah bisnis yang menawarkan layanan. Definisi layanan adalah semua kegiatan ekonomi dengan output selain produk dalam arti fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat yang sama, memberikan nilai tambah dan pada prinsipnya tidak berwujud untuk pembeli pertama. **(Zeithaml, V A., Bitner, Mary & Gremler, 2009)**. Sementara itu, menurut Kotler, service adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan pengalihan kepemilikan. Service produksi dapat dikaitkan dengan produk fisik atau tidak. Service adalah kegiatan ekonomi yang hasilnya bukan produk dalam bentuk fisik atau konstruksi, yang cenderung dikonsumsi pada saat yang sama diproduksi dan memberikan nilai tambah (misalnya, kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan) atau solusi untuk masalah yang dihadapi oleh konsumen. **(Kotler, 2016)**. Ada empat karakteristik yang paling sering ditemui dalam layanan ini yaitu: Tidak berwujud; Heterogenitas; Tidak terlepas; Tidak tahan lama. **(Sunyoto, Danang and Susanti, Eka, 2015)**.

Beberapa bentuk penerapan strategi formulasi model dikembangkan berdasarkan analisis yang berasal dari penerapan SWOT. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE): memungkinkan ahli strategi untuk merangkum dan mengevaluasi ekonomi,

sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan informasi persaingan. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE): Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area-area tersebut.

Internal External Matrix (IE Matrix): Penjelasan tentang Internal External Matrix (IE Matrix) adalah sebagai berikut (1) Ketentuan untuk divisi yang termasuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau terintegrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat untuk divisi ini. (2) Divisi yang termasuk dalam sel III, V atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi untuk mempertahankan dan mempertahankan penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam divisi semacam ini. (3) Ketentuan umum untuk divisi yang termasuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnisnya ke dalam atau berputar di sekitar sel pertama dalam Matrix IE . Penjelasan tentang Matriks SWOT adalah sebagai berikut: (a) Strategi SO, gunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. (B) Strategi WO, bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. (c) Strategi ST, gunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. (d) Strategi WT, adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. **(David, 2003)**



METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni, Lampung selama 2 bulan terhitung dari Tanggal 25 September 2017 sampai dengan 25 November 2017. Adapun responden adalah 5 orang di PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni yaitu Manager Usaha, Assistant Manager Usaha, Manager SDM, Assistant Manager SDM dan Manager Teknik. Jenis data yang dipergunakan penulis adalah data kualitatif dalam bentuk wawancara dan data kuantitatif dalam bentuk skor jawaban responden pada setiap pertanyaan angket. Sedangkan sumber data yang penulis gunakan adalah data primer berupa kuisisioner angket yang diperoleh dari responden, serta data sekunder berupa data pendukung yang berkaitan dengan judul yang telah dibuat baik dari perpustakaan maupun perusahaan yang bersangkutan.

Pada penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah,

proyek atau konsep yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Untuk model formulasi menggunakan matriks IFE dan EFE.

Beberapa bentuk dari penerapan model formulasi yang disusun berdasarkan analisis yang diperoleh dari penerapan SWOT, antara lain :

a. Matriks IFE dan EFE

Dalam suatu matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang juga dirumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan. Faktor-faktor strategi internal tersebut diberi bobot, peringkat, dan skor bobot. Begitu pula dengan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dirumuskan faktor-faktor strategi *external* dalam kerangka peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) perusahaan. Faktor-faktor strategi *external* tersebut diberikan bobot, peringkat, dan skor bobot.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Analisis Faktor-Faktor Internal****Tabel 1. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE)**

INDIKATOR INTERNAL UTAMA				
NO	KEKUATAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Memiliki jumlah dermaga, armada kapal dan fasilitas loket penjualan yang memadai	0.10	3	0.30
2	Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat	0.12	4	0.48
3	Memiliki kapasitas ruang tunggu dan lahan parkir yang luas	0.11	4	0.44
4	Jarak tempuh yang tidak jauh	0.11	4	0.44
5	Kapasitas ketersediaan armada yang beroperasi selama 24 jam	0.12	4	0.48
	JUMLAH	0.57		2.14
NO	KELEMAHAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Komposisi tarif ditentukan oleh pemerintah	0.09	2	0.18
2	Transaksi masih bersifat tunai	0.08	3	0.24
3	Adanya keterlibatan asosiasi	0.08	2	0.16
4	Tidak adanya biaya diskon tariff	0.09	2	0.18
5	Perbaikan fasilitas yang lambat apabila kerusakan disebabkan oleh kapal pihak swasta	0.09	3	0.27
	JUMLAH	0.43		1.03
	TOTAL	1		3.17

Berdasarkan perhitungan table diatas, diperoleh hasil faktor internal sebesar 3.17 dimana hasil tersebut merupakan hasil komulatif faktor kekuatan 2.14 serta faktor

kelemahan 1.03 Dapat dilihat bahwa faktor kekuatan lebih besar dari pada faktor kelemahan yang dimiliki oleh PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni.

Analisis Faktor – Faktor Eksternal**Tabel 2. Analisis External Factor Evaluation (EFE)**

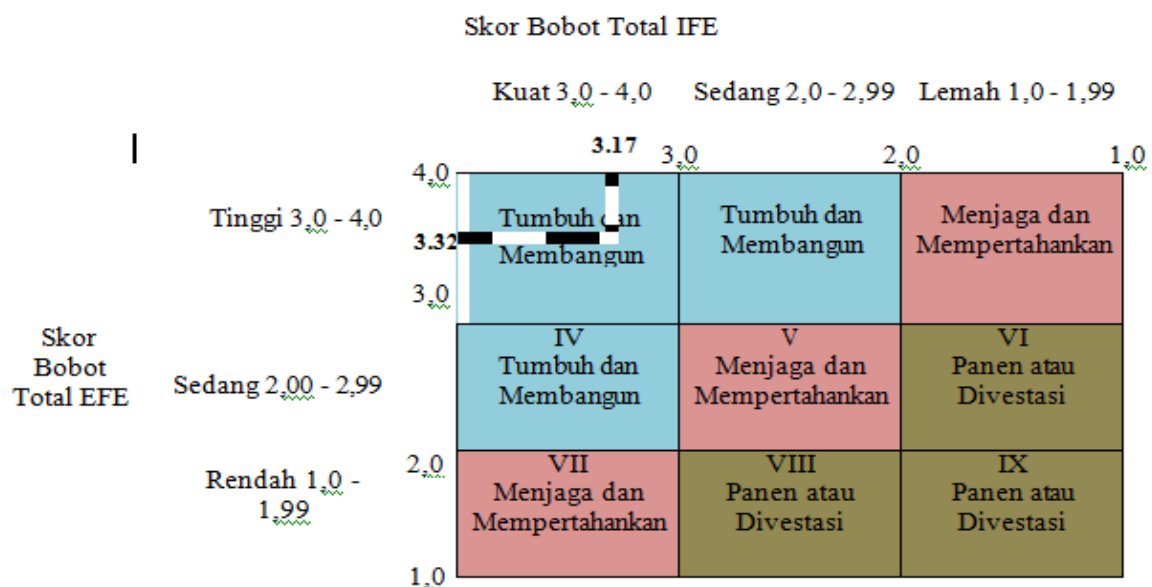
INDIKATOR EXTERNAL UTAMA				
NO	PELUANG	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Kepercayaan pengguna jasa kepada perusahaan	0.12	4	0.48
2	Adanya penumpang dari berbagai segmen	0.11	4	0.44
3	Tiket online	0.11	4	0.44
4	Terintegrasi dengan pengoperasian tol sumatera	0.12	4	0.48
5	Ketersediaan aset untuk usaha komersial seperti hotel, spbu	0.10	3	0.30
	JUMLAH	0.57		2.14

NO	ANCAMAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Adanya kompetitor dari perusahaan swasta penyeberangan	0.09	3	0.27
2	Keberadaan lintasan Panjang – Tanjung Priok yang keberadaannya lebih dekat dengan pusat kota	0.08	3	0.24
3	Keberadaan pelabuhan LCT yang memiliki struktur tariff yang lebih murah dan biaya pemeliharaan yang rendah	0.08	3	0.24
4	Faktor cuaca	0.08	2	0.16
5	Pembangunan Jembatan / Kebijakan Pemerintah	0.09	3	0.27
	JUMLAH	0.43		1.18
	TOTAL	1		3.32

Berdasarkan perhitungan table IV.6 diatas, diperoleh hasil eksternal sebesar 3.32. Dimana hasil tersebut merupakan hasil kumulatif faktor peluang 2.14 serta faktor ancaman 1.18 dapat dilihat bahwa faktor peluang lebih besar dari pada faktor ancaman

yang dimiliki PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni.

Setelah total skor masing-masing faktor internal dan eksternal diketahui, maka letak strategi perusahaan dapat diketahui dengan menggunakan Matriks IE (Internal-Eksternal) pada gambar IV.11 berikut ini :



Gambar 1. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Berdasarkan Matriks IE (Internal-Eksternal), maka dapat disimpulkan bahwa PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni. berada pada sel 1. Dengan total skor faktor internal sebesar 3.17 dan total

faktor eksternal sebesar 3.32. Maka menurut Fred R. David di dalam buku karangannya , disimpulkan bahwa pada sel 1 dalam matriks internal – eksternal yaitu sedang tumbuh dan membangun.

Strategi yang harus dilakukan pada IE Matriks PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni adalah dengan meningkatkan dengan melakukan upaya pemasaran yang lebih besar dan mempertahankan kekuatan yang ada. Serta

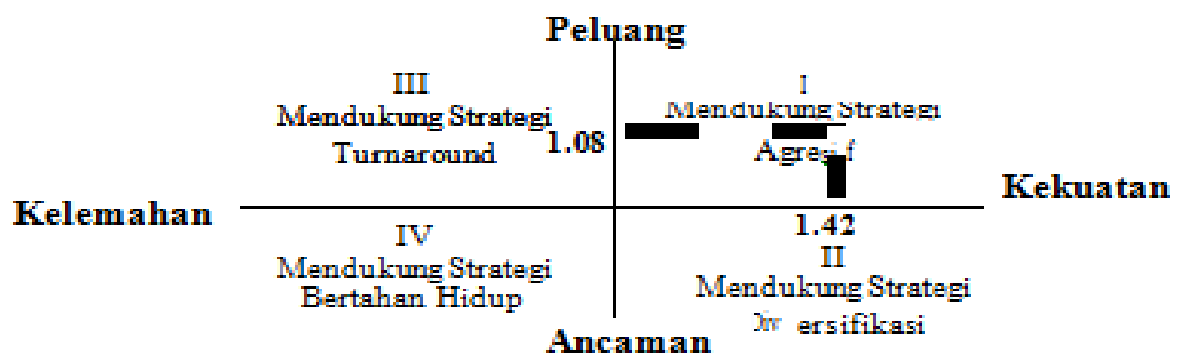
melakukan pemasaran yang sebaik-baiknya melalui media cetak maupun media elektronik, lalu menjaga konsistensi penjadwalan dan menjaga eksistensi untuk kepercayaan customer.

Analisis Diagram SWOT-4K

Tabel 3. Analisis Internal dan Eksternal dengan Matriks SWOT-4K

NO	KEKUATAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Memiliki jumlah dermaga, armada kapal dan fasilitas loket penjualan yang memadai	0.18	3	0.54
2	Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat	0.22	4	0.88
3	Memiliki kapasitas ruang tunggu dan lahan parkir yang luas	0.19	4	0.76
4	Jarak tempuh yang tidak jauh	0.19	4	0.76
5	Kapasitas ketersediaan armada yang beroperasi selama 24 jam	0.22	4	0.88
	JUMLAH	1		3.82
NO	KELEMAHAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Komposisi tarif ditentukan oleh pemerintah	0.21	2	0.42
2	Transaksi masih bersifat tunai	0.19	3	0.57
3	Adanya keterlibatan asosiasi	0.19	2	0.38
4	Tidak adanya biaya diskon tariff	0.20	2	0.40
5	Perbaikan fasilitas yang lambat apabila kerusakan disebabkan oleh kapal pihak swasta	0.21	3	0.63
	JUMLAH	1		2.40
	TOTAL Kekuatan – Kelemahan			1.42
NO	PELUANG	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Kepercayaan pengguna jasa kepada perusahaan	0.21	4	0.84
2	Adanya penumpang dari berbagai segmen	0.20	4	0.80
3	Tiket online	0.20	4	0.80
4	Terintegrasi dengan pengoperasian tol sumatera	0.21	4	0.84
5	Ketersediaan aset untuk usaha komersial seperti hotel, spbu	0.18	3	0.54
	JUMLAH	1		3.82
NO	ANCAMAN	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
1	Adanya kompetitor dari perusahaan swasta penyeberangan	0.21	3	0.63
2	Keberadaan lintasan Panjang Tanjung Priok yang keberadaannya lebih dekat dengan pusat kota	0.18	3	0.54

3	Keberadaan pelabuhan LCT yang memiliki struktur tarif yang lebih murah dan biaya pemeliharaan yang rendah	0.20	3	0.60
4	Faktor cuaca	0.20	2	0.40
5	Pembangunan Jembatan / Kebijakan Pemerintah	0.21	3	0.63
	JUMLAH	1		2.80
	TOTAL Peluang – Ancaman			1.02



Sumber : Data diolah penulis

Gambar IV.12
Posisi dan Strategi berdasarkan Matriks SWOT-4K

Posisi PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni - Merak berdasarkan Analisis Matriks SWOT (Fred R. David), Berdasarkan hasil perhitungan, letak posisi PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni berada pada Kuadran I sehingga strategi yang digunakan pada Matriks SWOT adalah Strategi SO (Strengths – Opportunities). Namun demikian tetap tidak melupakan strategi pendukung lainnya dengan menutupi kelemahan dan ancaman terhadap perusahaan. Selanjutnya Matriks SWOT dapat dilanjutkan dengan table 4.

Berdasarkan Matriks IE yang telah dijabarkan penulis, strategi yang harus diterapkan oleh PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan

menurut Diagram SWOT – 4K adalah strategi pertumbuhan dan strategi agresif yaitu meliputi strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait. Dan berdasarkan Matriks SWOT dengan memanfaatkan nama perusahaan yang telah dikenal, memanfaatkan tiket online dan memanfaatkan kapasitas ruang tunggu dan lahir parkir yang luas pada pelabuhan. SO (Strengths – Opportunities) yaitu memanfaatkan peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada. Dengan demikian strategi yang harus dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk serta mempertahankan kekuatan yang ada serta meningkatkan pelayanan

Tabel 4 Matriks SWOT

	Strength (S) - Memiliki jumlah dermaga, armada kapal dan fasilitas loket penjualan yang memadai - Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat - Memiliki kapasitas ruang tunggu dan lahan parkir yang luas - Jarak tempuh yang tidak jauh - Kapasitas ketersediaan armada yang beroperasi selama 24 jam	Weakness (W) - Komposisi tarif yang ditentukan oleh pemerintah - Transaksi masih bersifat tunai - Adanya keterlibatan asosiasi - Tidak adanya biaya diskon tarif - Perbaikan fasilitas yang lambat apabila kerusakan dilakukan oleh pihak swasta
Opportunity (O) - Kepercayaan pengguna jasa kepada perusahaan - Adanya penumpang dari berbagai segmen - Tiket online - Terintegrasi dengan pengoperasian tol sumatera - Ketersediaan aset untuk usaha komersil seperti hotel dan spbu	Strategi SO - Dengan jarak tempuh yang tidak jauh serta nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat maka penumpang memiliki kepercayaan lebih pada perusahaan serta adanya penumpang dari berbagai segmen (S4,S2,O1,O2) - Dengan memiliki kapasitas ruang tunggu dan lahan parkir yang luas maka ketersediaan aset untuk usaha komersil seperti spbu dan hotel dapat dijalankan untuk menunjang pendapatan perusahaan (S3,O5)	Strategi WO - Pelayanan penjualan tiket yang masih bersifat tunai dapat dialihkan menggunakan tiket online karena melihat adanya penumpang dari berbagai segmen (W2, O3, O2) - Dengan komposisi tariff yang ditentukan oleh pemerintah maka ketersediaan aset untuk usaha dapat digunakan untuk menambah pendapatan perusahaan (W1,O5)
Threat (T) - Adanya kompetitor dari perusahaan swasta penyeberangan - Keberadaan lintasan Panjang – Tanjung Priok yang keberadaannya lebih dekat dengan pusat kota - Keberadaan pelabuhan LCT yang memiliki struktur tarif yang lebih murah dan biaya pemeliharaan yang rendah - Faktor cuaca - Pembangunan Jembatan / Kebijakan Pemerintah	Strategi ST Mempertahankan ketersediaan armada yang beroperasi selama 24 jam dan fasilitas armada kapal dan loket penjualan serta jarak tempuh yang tidak jauh sebagai prioritas agar penumpang tidak beralih menggunakan perusahaan penyeberangan lainnya (S5,S1,S4,T2,T3,T4)	Strategi WT Pelayanan dari penjualan tiket harus ditingkatkan dengan memberi diskon pada tariff penyeberangan agar penumpang setia perusahaan tidak beralih menggunakan penyeberangan lainnya (W4, T2, T3, T4)

Strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penetrasi Pasar yaitu strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk jasa yang ada dipasar saat ini. Melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik, dengan melakukan kegiatan promosi melalui media cetak seperti pengeluaran iklan tabloid, iklan majalah, iklan koran/surat kabar, katalog produk, brosur, atau media elektronik seperti website (iklan yang ditampilkan di media online). Peran karyawan pada bagian Marketing khususnya sangat diperlukan untuk dapat melakukan, penetrasi pasar dan memperkenalkan jasa yang ditawarkan secara lebih luas kepada para pengguna jasa serta meningkatkan mutu pelayanan seperti memberikan fasilitas yang terbaik agar calon penumpang merasa nyaman, pegawai loket bersikap ramah kepada calon penumpang pada saat pembelian tiket, adanya biaya diskon tariff bagi pengguna penyeberangan. Diharapkan pengguna jasa angkutan penyeberangan PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni dapat meningkat. Karena tidak dipungkiri bahwa setiap pengguna jasa selalu menilai baik atau tidaknya sebuah perusahaan melalui pelayanannya, dengan memberikan pelayanan yang baik diharapkan dapat mempengaruhi para pengguna jasa untuk menggunakan jasa angkutan penyeberangan PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni– Merak.
2. Pengembangan Produk, yaitu strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada. PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni dapat melakukan peningkatan penjualan dengan cara, memberikan produk baru seperti membangun hotel atau spbu disekitar ruang lingkup pelabuhan, memberikan diskon tarif kepada pengguna member jasa angkutan penyeberangan Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni - Merak, agar pengguna jasa

tetap percaya menggunakan jasa angkutan penyeberangan PT ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni.

SIMPULAN

1. Faktor IE (Internal-Eksternal) Matriks, PT. ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni – Merak berada pada sel I yaitu sedang tumbuh dan membangun, dengan mempertahankan dan meningkatkan kekuatan, serta meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan.
2. Faktor Diagram SWOT 4K, PT. ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni – Merak berada pada posisi I yaitu mendukung strategi agresif. Dalam hal ini PT. ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni – Merak memiliki situasi yang menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang yang positif dan besar dengan meminimalisir ancaman yang dimiliki perusahaan.
3. Faktor Strategi Jasa Angkutan Penyeberangan, strategi yang dapat diterapkan oleh PT. ASDP INDONESIA FERRY Cabang Bakauheni Lintas Bakauheni – Merak adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Berarti perusahaan dapat menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Barzach, & Kenasin. (2013). *Suatu Pengantar Pelayaran Perairan Daratan*. Jakarta: Rajawali Press.
- David. (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management Concepts And Cases* (4th Editio). Pearson Education Limited, England.
- Kotler, P. and K. L. K. (2016). *Manajemen Pemasaran*. Pearson Education Limited, England.

- Nasution. (2004). *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Suwarsono, M. (2013). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sunyoto, Danang and Susanti, Eka, F. (2015). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Zeithaml, V A., Bitner, Mary & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing* (Fifth Edit). Singapore: McGrawHill.

Halaman ini sengaja dikosongkan.