

FORMULASI STRATEGI BISNIS UNTUK PENGIRIMAN EKSPOR UDARA

Charles AN
ITL Trisakti
ch_luciano@yahoo.com

Galih Maulana
ITL Trisakti
galihmaulana9777@gmail.com

Wynd Rizaldi
ITL Trisakti
wyndrizaldy@gmail.com

Abstract

PT Logwin Air and Ocean Indonesia is in 10th position out of the top 10 forwarding companies that export air cargo, with a market share of 3.22% in 2017. The biggest strength of PT Logwin Air and Ocean Indonesia is having the resources / man power that knowledgeable and reliable. While the lack of shipment nominations (shipment nominations) is the strongest weakness for PT Logwin Air And Ocean Indonesia. The biggest opportunity for PT Logwin Air and Ocean Indonesia is the Indonesian government's policy to increase exports. The biggest threat faced by PT Logwin Air And Ocean Indonesia is price competition with competitors. Based on the CPM Matrix, the company's rank is in the 5th position after DHL, Schenker, Yusen and Panalpina. In IE Matrix, the company is in cell V that is hold and maintain with a total score of internal strategy factors (2.31) and total external strategy score of (2.36). Based on the 4-K SWOT analysis and Grand Strategy Matrix, it is known that the horizontal axis (X) is (1.45) and the vertical axis (Y) is (0.48), so the company's position is illustrated in quadrant I. There are two alternative strategies obtained from the results of the IE, SWOT 4K, BCG and Grand Strategy matrix analysis, namely: Market Penetration and Product Development, and in the QSPM Matrix, Market Penetration strategies are obtained with a total attractiveness value of (5 , 52) as the first priority and followed by a Product Development strategy (Product Development) with a total attractiveness value of (5.44).

Keywords: Strategy Formulation, Export, SWOT Analysis.

PENDAHULUAN

PT Logwin Air and Ocean Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di dalam dunia *freight forwarding* dan diantaranya yang menyediakan jasa pengiriman barang baik melalui laut maupun udara. Banyak sekali customer yang telah mempercayakan dan menggunakan jasa pengiriman ekspor kargo udara dari berbagai jenis komoditi kargo yang berbeda-beda pada PT Logwin Air and Ocean Indonesia. Memanfaatkan bisnis yang sedang berkembang ini dapat menjadi suatu *benefit* yang akan menguntungkan PT Logwin Air and Ocean Indonesia dalam peningkatan pengiriman ekspor industri non-migas di Indonesia.

Namun, banyaknya perusahaan di dalam negeri yang bergerak dalam bidang *forwarding* menjadi ancaman bagi PT Logwin Air and Ocean Indonesia, sebagaimana menurut Asosiasi Logistik dan

Forwarder Indonesia (ALFI) bahwa pada 2011 terdapat 667 perusahaan dan pada 2014 (hingga September) tumbuh menjadi 1.489 perusahaan sebagai contohnya PT MSA Kargo, PT Sea Con Logistik, PT Jasa Sarana Panji Perkasa, Jakarta Maju Pusaka, PT Utama Kerkencana, dan PT Granindo Marine Transport, selain itu juga dalam *CargoLink Directory IATA* terdapat pesaing sesama *IATA Cargo Agent* yang jumlahnya lebih dari 5.000 perusahaan yang merupakan kopetitor dalam menjalankan bisnis pengiriman ekspor *cargo* udara.

Industri pengolahan non-migas nasional semakin agresif berekspansi dan menjalin kerja sama dengan mitra dalam negeri, maupun luar negeri dengan memperluas pasar ekspor, ditandai dengan beberapa perusahaan besar yang berinvestasi di Indonesia. Menurut Kementerian Perindustrian, Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) berkontribusi sebesar 40,15

% terhadap total PMDN serta Penanaman Modal Asing (PMA) mencapai 45,43 % dari total PMA. Ekspor memiliki peran strategis dalam menunjang tugas pemerintah untuk memperoleh devisa negara, salah satu agenda yang dilakukan pemerintah antara lain berupaya meningkatkan daya saing produk ekspor non-migas dan kelancaran arus barang dan dokumen pada bidang ekspor dalam rangka menjamin kepastian bisnis dan mendorong investasi di dalam negeri atas industri yang berorientasi ekspor. Industri pengolahan non-migas merupakan penyumbang ekspor terbesar di Indonesia.

Perusahaan jasa pengiriman *cargo / freight forwarding* merupakan salah satu sektor yang cukup prospektif. Namun berdasarkan rekapitulasi data pengiriman ekspor udara pada PT Logwin Air and Ocean Indonesia mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 6,37%.

Selama ini terdapat kecenderungan pengusaha industri pengolahan non-migas menggunakan moda transportasi laut dalam pengiriman ekspornya dari pada menggunakan transportasi udara. Hal ini disebabkan konsumen akan lebih peka terhadap harga, dimana *freight rate* untuk pengiriman laut jauh lebih murah dibandingkan dengan pengiriman udara sebagai contoh pengiriman JKT-FRA pada PT Logwin Air and Ocean Indonesia untuk *air freight rate* sebesar 1,47 USD / kg, sedangkan *ocean freight rate* sebesar 47 USD / cbm (1cbm = 1000kg).

Harga merupakan suatu hal yang sangat sensitif bagi pengusaha industri pengolahan non-migas, karena tidak sedikit diantaranya yang masih berupa usaha kecil menengah (UKM) dan *home industry*. Karena pada dasarnya perusahaan pasti menginginkan harga yang murah dengan dasar *safety and fast*. Hal ini membuat perusahaan kompetitor berlomba-lomba dalam mendapatkan kepercayaan *customer*, sehingga menimbulkan ketatnya persaingan harga yang diberikan oleh perusahaan kompetitor, terhadap pengiriman ekspor industri pengolahan non-migas.

Berdasarkan masalah tersebut, PT Logwin Air and Ocean Indonesia membutuhkan suatu terobosan sehingga dapat membuat beberapa strategi alternatif agar bisa tetap bersaing dengan kompetitor dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga PT Logwin Air and Ocean Indonesia harus membuat beberapa langkah baru yang dapat meningkatkan pengiriman ekspor udara untuk tahun 2018-2020. tujuan perusahaan. Sehingga PT Logwin Air and Ocean Indonesia harus membuat beberapa langkah baru yang dapat meningkatkan pengiriman ekspor udara untuk tahun 2018-2020.

KAJIAN PUSTAKA

Ekspor adalah kegiatan mengeluarkan atau menjual barang dari dalam negeri ke luar negeri. Menurut Undang-Undang Kepabeanan, ekspor adalah kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean. Ekspor merupakan strategi utama yang digunakan oleh perusahaan dengan skala bisnis kecil sampai perusahaan dengan skala bisnis besar untuk bersaing di tingkat internasional, dan merupakan salah satu sumber devisa yang diandalkan bagi cadangan devisa negara (Ichwanda et.al, 2015).

Posisi Indonesia masih jauh tertinggal dari beberapa negara seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Vietnam dan Filipina. World Bank menyebutkan bahwa kinerja logistik Indonesia diukur dari komponen Logistics Performance Index (LPI) masih belum efisien. Berdasarkan enam kategori dalam LPI, kinerja Indonesia lebih buruk dibandingkan kelima negara tersebut hampir dalam semua kategori kecuali ketepatan waktu (*timeliness*). Pada kategori kepabeanan (*customs*) dan infrastruktur merupakan dua kategori dengan nilai terendah untuk kinerja logistik Indonesia. Menurut Logistics Performance Index (LPI), permasalahan utama tingginya biaya logistik nasional disebabkan dari masalah infrastruktur yang berkontribusi terhadap kelancaran barang di pelabuhan. Hal ini merupakan hambatan di bidang

logistik Indonesia yang berdampak pada melemahnya daya saing nasional.(Utami, 2015).

Teori comparative advantage telah berkembang menjadi dynamic comparative advantage yang menyatakan bahwa keunggulan komparatif dapat diciptakan. Oleh karena itu penguasaan teknologi dan kerja keras menjadi faktor keberhasilan suatu negara. Bagi negara yang menguasai teknologi akan semakin diuntungkan dengan adanya perdagangan bebas ini, sedangkan negara yang hanya mengandalkan kekayaan alam seperti Indonesia akan kalah dalam persaingan internasional (Donald, 2000).

Teori modern tentang perdagangan internasional menurut Hecksher dan Ohlin adalah terdapat pada faktor proporsi menyatakan bahwa perbedaan dalam opportunity cost suatu negara dengan negara lain karena adanya perbedaan faktor produksi yang dimilikinya (Boediono, 1994: 105). Teori ini menyatakan bahwa suatu negara akan mengeksport barang-barang yang lebih intensif dalam faktor-faktor yang berlebih. Oleh karena itu, teori ini menekankan peranan yang saling berkaitan antara bagian-bagian dimana faktor-faktor yang berbeda dalam produksi dapat diperoleh diberbagai negara dan proporsi-proporsi dimana mereka dipergunakan dalam memproduksi berbagai macam-macam barang (Hadis, 1996: 91).(Utami, 2015).

Pengertian *Freight Forwarder* menurut Husni Hasan et.al (2011) adalah badan usaha yang bertujuan untuk memberikan jasa pelayanan/pengurusan atas seluruh kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman, pengangkutan, dan penerimaan barang dengan menggunakan multimoda transpor, baik melalui darat, laut dan/atau udara.

Kargo adalah barang muatan pesawat udara yang dilengkapi surat muatan udara (*Airwaybill*) atau surat muatan udara termasuk bagasi yang dikirim melalui prosedur pengiriman kargo (Martono, 2007).

Menurut Rizaldy & Rifni (2013) menyatakan bahwa kargo adalah barang

kiriman yang diangkut dengan pesawat udara (tidak sama dengan barang bagasi) atau dengan kapal laut melalui transportasi darat dan dikenakan pembayaran biaya pengiriman yang ditentukan pihak pengangkut, yang tercatat dalam SMU (Surat Muatan Udara) pada penerbangan domestik atau AWB (*Air Waybill*), B/L (*Bill of Lading*) pada penerbangan atau pengapalan internasional.

Hasil Pemeriksaan fisik barang tercantum pada halaman belakang PEB dan atau pada laporan hasil pemeriksaan dalam hal diperlukan. Pemeriksaan fisik terhadap barang yang mendapat kemudahan ekspor, tidak berlaku bagi eksportir tertentu. Eksportir yang dimaksud ditetapkan oleh Direktur Jenderal atau Pejabat yang ditunjuknya dengan memperhatikan reputasi eksportir (Asmaul Chusna, 2012).

METODE PENELITIAN

Metode analisis yang dilakukan adalah melakukan analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan yang menjadi dasar untuk melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan melalui matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) yang akan menguraikan faktor-faktor kekuatan terbesar dan kelemahan perusahaan dan matriks EFAS (External Factor Analysis Strategy) yang akan menguraikan faktor-faktor peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan, dan matriks IE (Internal External) yang menunjukkan di mana posisi perusahaan saat ini. Matriks SWOT sebagai alat perumusan alternatif strategi perusahaan yang didasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.(Ichwanda et.al, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah pengiriman kargo udara pada PT Logwin Air and Ocean Indonesia mengalami penurunan pada tiga tahun terakhir. Pada tahun 2015 terjadi penurunan jumlah pengiriman sebesar 34,11%. Kemudian pada tahun 2016 pengiriman

ekspor udara mengalami penurunan kembali yakni sebesar 3,52%. Penurunan pengiriman ekspor udara yang cukup signifikan pada tahun 2015 terjadi karena berkurangnya jumlah frekuensi pengiriman ekspor kargo udara PT Logwin Air and Ocean Indonesia, namun terdapat peningkatan jumlah *customer*, yang sebelumnya 128 perusahaan meningkat menjadi 138 perusahaan. Pada tahun 2016 dan 2017 jumlah perusahaan yang menggunakan jasa PT Logwin Air and Ocean Indonesia berturut-turut menurun sebesar 121 perusahaan, sedangkan pada tahun 2017 jumlahnya menurun menjadi 115 perusahaan. Oleh karenanya pada tahun 2017 pengiriman ekspor udara tetap mengalami penurunan sebesar 6,37%. Diperkirakan pada tahun 2018 pengiriman ekspor kargo udara akan kembali mengalami penurunan sebesar 20,35%. PT Logwin Air and Ocean Indonesia merupakan salah satu perusahaan *top ten market share* berdasarkan IATA. Namun, dalam tiga tahun terakhir PT Logwin Air and Ocean Indonesia mengalami penurunan peringkat.

Pada tahun 2015 PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada peringkat ketujuh dengan *market share* sebesar 3,50%. Pada Tahun 2016 peringkat PT Logwin Air and Ocean Indonesia mengalami penurunan dan berada pada posisi kesembilan dengan *market share* sebesar 3,26%.

Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix--CPM*) mengidentifikasi kedudukan PT Logwin Air and Ocean Indonesia serta para pesaing utama dalam industri *freight forwarding*. Matriks CPM didasarkan pada Faktor Keberhasilan Kunci (*Key Success Factor—KSF*) yang mencakup isu internal maupun eksternal secara luas. Berdasarkan Matriks CPM, PT Logwin Air and Ocean Indonesia menempati posisi ke-5 dimana merupakan posisi terendah diantara para kompetitornya, PT Logwin Air and Ocean Indonesia perlu mengevaluasi dan meningkatkan kembali kegiatan iklan, promosi maupun marketingnya, karena pada faktor tersebut memiliki skor terendah, disusul dengan frekuensi dan pangsa pasar.

Tabel 1. Matriks Profil Persaingan (CPM)

Faktor-Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Logwin		Yusen		DHL		Panalpina		DB Shencker	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Harga	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Posisi Keuangan	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Kualitas Pelayanan	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Loyalitas Konsumen	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Inovasi	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Manajemen	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Pencapaian dan Frekuensi	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Pangsa Pasar	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Iklan	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Ekspansi Global	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
TOTAL			2,54		2,93		3,33		2,73		3,03
PERINGKAT			V		III		I		IV		II

Sumber : Diolah Oleh Penulis

1. Strategi Menurut Matriks Internal Eksternal

Matriks Internal – Eksternal memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan Sembilan sel, Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu : Skor bobot IFE total pada sumbu (x) dan skor bobot EFE total pada sumbu (y). Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang

mempunyai implikasi strategi berbeda – beda yaitu:

- Tumbuh dan Membangun (*grow and build*) berada pada sel I, II, IV.
- Menjaga dan Mempertahankan (*hold and maintain*) berada pada sel III, V, VII.
- Panen atau Divestasi (*harvest or divest*) berada pada sel VI, VIII, IX.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal PT Logwin Air and Ocean Indonesia

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Fokus pada maskapai penerbangan inti (<i>Focus on core carrier</i>), untuk meningkatkan hubungan baik dengan maskapai penerbangan.	0,11	3	0,33
2	Memiliki sumber daya / <i>man power</i> yang berpengetahuan serta handal dalam proses <i>custom clearance</i> .	0,11	3	0,33
3	PT. Logwin Air and Ocean Indonesia secara berkala melakukan <i>regular</i> maupun <i>special training</i> bagi para karyawannya.	0,10	3	0,30
4	Lokasi kantor yang dekat dengan Airport	0,10	3	0,30
5	Fokus dan berpengalaman pada pengiriman industri <i>retail</i> .	0,10	3	0,30
	Total Kekuatan	0,52		1,56
No.	Kelemahan			
1	Kurangnya promosi PT. Logwin Air and Ocean Indonesia	0,10	1	0,10
2	Terbatasnya jumlah waktu (<i>shift</i>) kerja yang hanya 1 waktu (<i>shift</i>)	0,09	2	0,18
3	Terbatasnya jumlah kantor cabang (<i>branch office</i>).	0,08	2	0,16
4	Sistem yang digunakan PT. Logwin Air and Ocean Indonesia kurang fleksibel.	0,10	2	0,20
5	Kurangnya nominasi pengiriman (<i>shipment nomination</i>).	0,11	1	0,11
	Total Kelemahan	0,48		0,75
		1,00		2,31

Sumber : Diolah Oleh Penulis

*Nilai *Rating* faktor internal adalah sebagai berikut : 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat.

Tabel 3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT Logwin Air and Ocean Indonesia

No.	Peluang	Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Adanya AFTA (<i>Asean Free Trade Area</i>)	0,11	3	0,33
2	Industri Non migas Nasional yang kian tumbuh di berbagai sektor.	0,09	2	0,18

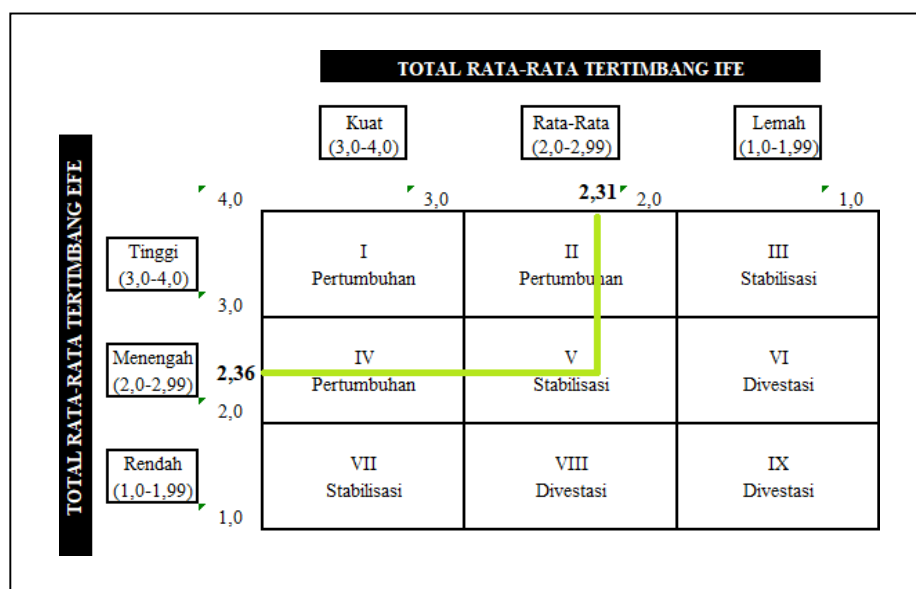
3	Kebijakan pemerintah Indonesia untuk meningkatkan ekspor.	0,11	2	0,22
4	Meningkatnya penanaman modal asing pada berbagai industri.	0,10	3	0,30
5	Meningkatnya jumlah keberangkatan dan kedatangan pesawat untuk penerbangan domestik maupun internasional.	0,10	3	0,30
	Total Peluang	0,52		1,33
No.	Ancaman			
1	Penggunaan instrumen <i>Trade Remedies</i> (meliputi <i>anti-dumping</i> , <i>countervailing</i> , serta tindakan <i>safeguard</i>)	0,10	2	0,20
2	Banyaknya perusahaan pesaing dalam bidang <i>freight forwarding</i> .	0,10	2	0,20
3	Persaingan harga dengan para kompetitor.	0,12	2	0,24
4	Kecendrungan minat konsumen menggunakan moda transportasi laut dibandingkan udara.	0,09	2	0,18
5	Adanya kebijakan pembatasan operasi armada truk.	0,07	3	0,21
	Total Ancaman	0,48		1,03
		1,00		2,36

Sumber : Diolah Oleh Penulis

*Nilai *Rating* faktor eksternal adalah sebagai berikut : 1 = responnya di bawah rata-rata, 2 = responnya rata-rata, 3 = responnya diatas rata-rata, 4 = responnya sangat bagus.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih rinci mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada Sembilan sel matriks IE seperti yang dijelaskan

diasar berikut dapat dilihat gambar matriks internal eksternal PT. Logwin Air and Ocean Indonesia.



Sumber : Diolah Oleh Penulis

Gambar 1. Matriks (Internal-Eksternal) IE

Pada Gambar di atas, letak posisi PT Logwin Air and Ocean Indonesia berdasarkan analisis SWOT menurut matriks IE yang di analisis oleh penulis adalah berada pada sel V yaitu *Hold And Maintain*. Dengan total skor faktor strategi internal sebesar (2,31) dan total skor strategi eksternal sebesar (2,36), maka dapat disimpulkan bahwa posisi PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada daerah Menjaga dan Mempertahankan atau Stabilisasi. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi Menjaga dan Mempertahankan (*Hold and Maintain*) adalah Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) dan Pengembangan Produk (*Product Development*). Serta pada posisi ini

perusahaan dapat menerapkan strategi investasi selektif, dimana unit usaha ini memiliki peluang yang cukup untuk berkembang namun perlu bersikap lebih selektif dalam melakukan investasi.

2. Analisis Menurut Diagram SWOT-4K

Analisis ini diaplikasikan dalam sebuah diagram yang terbagi dalam empat kuadran. Bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dan perkembangannya, dengan cara menjumlahkan faktor kekuatan dan peluang yang memiliki nilai positif (+), sedangkan faktor kelemahan dan ancaman memiliki nilai negatif (-).

Tabel 4. Total Nilai Tertimbang PT Logwin Air and Ocean Indonesia

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1	Fokus pada maskapai penerbangan inti (<i>Focus on core carrier</i>), untuk meningkatkan hubungan baik dengan maskapai penerbangan.	0,21	3	0,63
2	Memiliki sumber daya / <i>man power</i> yang berpengetahuan serta handal dalam proses <i>custom clearance</i> .	0,21	3	0,63
3	PT. Logwin Air and Ocean Indonesia secara berkala melakukan <i>regular</i> maupun <i>special training</i> bagi para karyawannya.	0,19	3	0,57
4	Lokasi kantor yang dekat dengan Airport	0,19	3	0,57
5	Fokus dan berpengalaman pada pengiriman industri <i>retail</i> .	0,20	3	0,60
	Total Kekuatan	1,00		3,00
No.	Kelemahan			
1	Kurangnya promosi PT. Logwin Air and Ocean Indonesia	0,20	1	0,20
2	Terbatasnya jumlah waktu (<i>shift</i>) kerja yang hanya 1 waktu (<i>shift</i>)	0,18	2	0,36
3	Terbatasnya jumlah kantor cabang (<i>branch office</i>).	0,17	2	0,34
4	Sistem yang digunakan PT. Logwin Air and Ocean Indonesia kurang fleksibel.	0,21	2	0,42
5	Kurangnya nominasi pengiriman (<i>shipment nomination</i>).	0,23	1	0,23
	Total Kelemahan	1,00		1,55
No.	Peluang	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1	Adanya AFTA (<i>Asean Free Trade Area</i>)	0,22	3	0,66
2	Industri Non migas Nasional yang kian tumbuh di berbagai sektor.	0,18	2	0,36
3	Kebijakan pemerintah Indonesia untuk meningkatkan ekspor.	0,21	2	0,42
4	Meningkatnya penanaman modal asing pada berbagai industri.	0,19	3	0,57
5	Meningkatnya jumlah keberangkatan dan kedatangan pesawat untuk penerbangan domestik maupun internasional.	0,20	3	0,60
	Total Peluang	1,00		2,61
No.	Ancaman			

1	Penggunaan instrumen <i>Trade Remedies</i> (meliputi <i>anti-dumping</i> , <i>countervailing</i> , serta tindakan <i>safeguard</i>)	0,20	2	0,40
2	Banyaknya perusahaan pesaing dalam bidang <i>freight forwarding</i> .	0,21	2	0,42
3	Persaingan harga dengan para kompetitor.	0,25	2	0,50
4	Kecendrungan minat konsumen menggunakan moda transportasi laut dibandingkan udara.	0,18	2	0,36
5	Adanya kebijakan pembatasan operasi armada truk.	0,15	3	0,45
	Total Ancaman	1,00		2,13

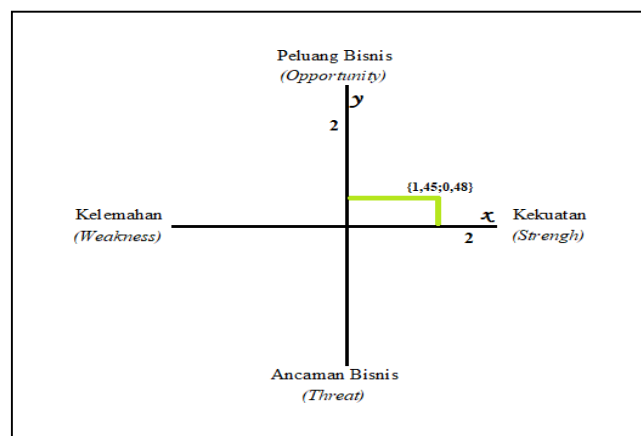
Sumber : Diolah Oleh Penulis

*Nilai *Rating* faktor internal adalah sebagai berikut : 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat.

*Nilai *Rating* faktor eksternal adalah sebagai berikut : 1 = responnya di bawah rata-rata, 2 = responnya rata-rata, 3 = responnya diatas rata-rata, 4 = responnya sangat bagus.

Berdasarkan hasil tersebut diketahui sumbu horisontal (X) sebesar (1,45) dan sumbu vertikal (Y) sebesar (0,48).

Sehingga posisi perusahaan bila digambarkan pada sebuah diagram berada pada koordinat {1,45;0,48}.



Sumber : Diolah Oleh Penulis

Gambar 2 Diagram SWOT-4K PT Logwin Air and Ocean Indonesia

Berdasarkan hasil analisis SWOT-4K yang penulis telah olah, diketahui bahwa posisi PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada posisi kuadran I yaitu faktor internal dengan skor (1,45) dan faktor eksternal dengan skor (0,48). PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada posisi yang cukup menguntungkan dimana perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dengan peluang yang ada untuk meningkatkan pengiriman ekspor kargo udara. Maka berdasarkan analisis diagram SWOT-4K strategi yang dapat diterapkan adalah Pengembangan Pasar (*Market Development*), Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), Pengembangan

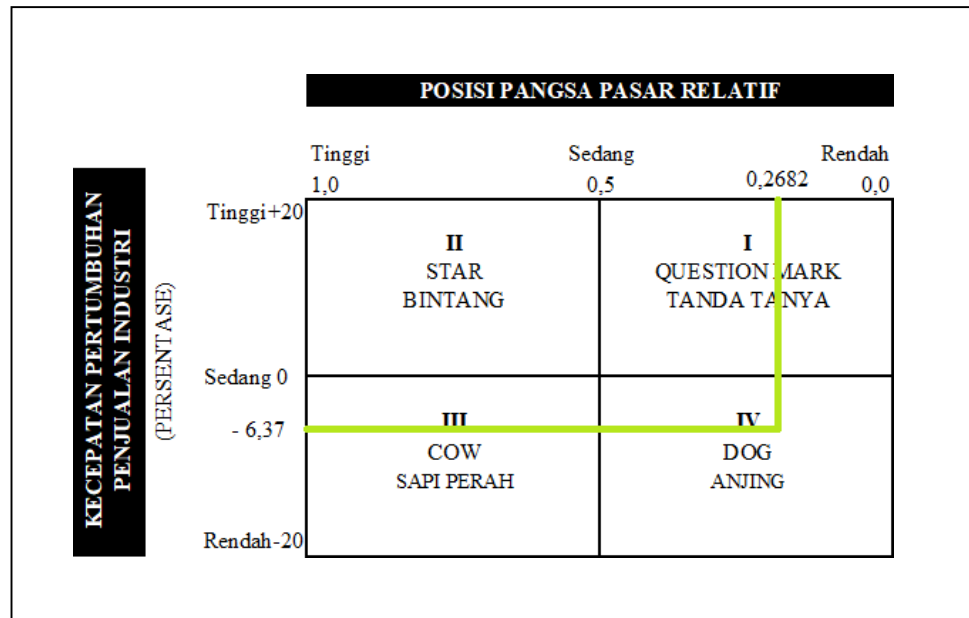
Produk (*Product Development*), Integrasikan Ke Depan (*Forward Integration*), Integrasi Ke Belakang (*Backward Integration*), Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*) dan Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*). Sehingga dalam kuadran SO pada matriks SWOT strategi yang dapat diterapkan adalah Pengembangan Produk (*Product Development*), Pengembangan Pasar (*Market Development*), Penetrasi Pasar (*Market Penetration*).

3. Analisis Berdasarkan Matriks BCG

PT Logwin Air and Ocean Indonesia dalam Tabel 4.6 berada pada posisi kesepuluh dengan nilai pangsa pasar

3,22%. Sedangkan pangsa pasar peringkat satu yakni PT Anugerah Tangkas Transportindo sebesar 12,01%. Adapun pengiriman ekspor PT Logwin Air and Ocean Indonesia tahun 2017 mengalami penurunan, yakni sebesar 6,37% dimana jika melihat posisi

pangsa pasar PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada posisi kesepuluh. Analisis ini diaplikasikan dalam sebuah diagram yang terbagi dalam empat kuadran. Bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dan perkembangannya, yang digambarkan dalam 4 kondisi yang berbeda.



Sumber : Diolah Oleh Penulis

Gambar 3. Matriks BCG

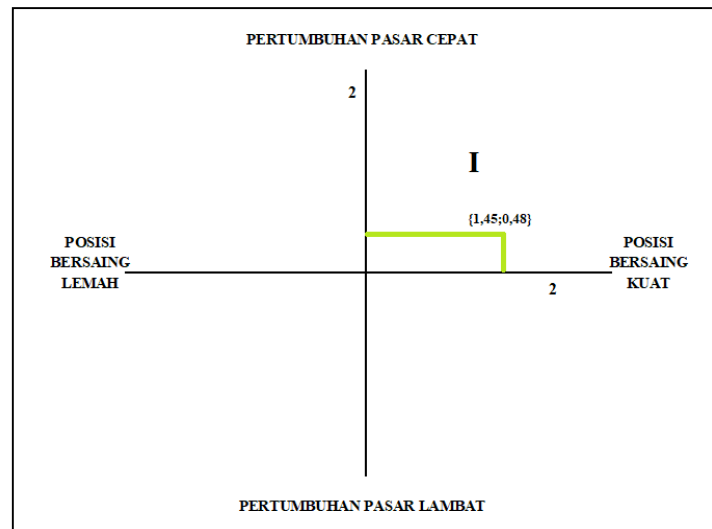
Berdasarkan Gambar diatas diketahui bahwa posisi PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada posisi IV (Dog/Anjing), Menurut Fred R. David pada posisi ini strategi yang dapat diterapkan berdasarkan pendekatan Matriks BCG yakni strategi defensif berupa Penciutan dan Penghematan (*Retrenchment*), Divestasi (*Divestment*) serta Likuidasi (*Liquidation*).

4. Analisis Berdasarkan Matriks *Grand Strategy*

Berdasarkan Tabel diatas diperoleh sub total nilai tertimbang dari masing-masing faktor internal, yakni kekuatan

(3,00), kelemahan (1,55) dan faktor eksternal peluang (2,61) serta ancaman (2,13), dimana nilai tersebut dialokasikan kedalam perhitungan sebagai berikut :

Sehingga dalam analisis Matriks *Grand Strategy*, PT Logwin Air and Ocean Indonesia berada pada kuadran I, yang terbentuk oleh sumbu horizontal positif (posisi kompetitif yang kuat atau kekuatan perusahaan) dan sumbu vertikal positif (pertumbuhan industri yang cukup cepat atau peluang perusahaan) dengan koordinat (1,45;0,48).



Sumber : Diolah Oleh Penulis

Gambar 4. Matriks Grand Strategy

Oleh karenanya strategi yang sesuai untuk PT Logwin Air and Ocean Indonesia adalah Pengembangan Pasar (*Market Development*), Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), Pengembangan Produk (*Product Development*), Integrasikan Ke Depan (*Forward Integration*), Integrasi Ke Belakang (*Backward Integration*), Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*) dan Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*).

SIMPULAN

Terhitung pada tahun 2015 PT Logwin Air And Ocean Indonesia mengalami penurunan *volume* pengiriman sebesar 34,11%. Kemudian pada tahun 2016 dan 2017 pengiriman ekspor udara mengalami penurunan kembali berturut-turut sebesar 3,52% dan 6,37%. *Market share* PT Logwin Air And Ocean Indonesia pun mengalami penurunan dari sebelumnya berada pada posisi ke-7 dengan *market share* sebesar 3,50% di tahun 2015, menjadi posisi ke-9 di tahun 2016, dan posisi ke-10 dari 10 besar perusahaan *forwarding* pada tahun 2017, dengan *market share* berturut-turut sebesar 3,26% dan 3,22%. Dalam faktor Internal, yang menjadi kekuatan terbesar PT Logwin Air And Ocean Indonesia ialah Memiliki sumber daya / *man power* yang

berpengetahuan serta handal. Sedangkan Kurangnya nominasi pengiriman (*shipment nomination*) adalah bentuk kelemahan terkuat bagi PT Logwin Air And Ocean Indonesia.

Selain itu, faktor eksternal terbesar yang menjadi peluang bagi PT Logwin Air and Ocean Indonesia ialah adanya kebijakan pemerintah Indonesia untuk meningkatkan ekspor. Ancaman terbesar yang dihadapi PT Logwin Air And Ocean Indonesia ialah persaingan harga dengan para kompetitor dalam industri *forwarding*.

Terdapat serangkaian strategi alternatif yang didapatkan dari hasil analisis Matriks IE, BCG, SWOT-4K serta Matriks *Grand Strategy* diantaranya dalam Matriks IE berada pada sel V yaitu *hold and maintain* dengan total skor faktor strategi internal sebesar (2,31) dan total skor strategi eksternal sebesar (2,36) dengan alternatif strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) dan Pengembangan Produk (*Product Development*), Matriks BCG dengan sumbu horizontal (X) sebesar 0,2682 dan sumbu vertikal (Y) sebesar - 6,37%. Sehingga posisi perusahaan bila digambarkan pada kuadran IV (Dog / Anjing) berupa Penciutan dan Penghematan (*Retrenchment*), Divestasi (*Divestment*) serta Likuidasi (*Liquidation*).

Matriks SWOT-4K dan Matriks *Grand Strategy* dengan sumbu horisontal (X) sebesar (1,45) dan sumbu vertikal (Y) sebesar (0,48). Sehingga posisi perusahaan bila digambarkan pada kuadran I dengan strategi alternatif berupa Pengembangan Pasar (*Market Development*), Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), Pengembangan Produk (*Product Development*), Intergasi Ke Depan (*Forward Integration*), Integrasi Ke Belakang (*Backward Integration*), Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*) dan Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*), serta dalam analisis Matriks CPM perusahaan berada pada posisi ke 5. Berdasarkan analisis Matriks QSPM diperoleh Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), sebagai alternatif strategi dengan prioritas pertama dan jumlah total nilai daya tarik sebesar (5,52) dan diikuti dengan Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*) sebagai prioritas kedua dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (5,44).

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategi, Manajemen Strategi Konsep edisi 12*, Jakarta : Salemba Empat.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue. (2008). *Dasar – dasar Manajemen (terjemahan)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husni Hasan ; Andri Warman dkk. (2011) *Kamus Populer Transportasi dan Logistik*, STMT Trisakti, Jakarta,
- Martono, K. (2007). *Hukum Udara Nasional dan Internasional*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Muhammad, Suwarsono. (2013). *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta,
- Rizaldy, Wynd; M. Rifni. (2013). *Manajemen Dasar Penanganan Kargo (Udara dari/ke Laut via Darat)*. Jakarta : In Media.
- Asmaul Chusna. (2012). *Peranan Kawasan Berikat dalam proses custom clearance ekspor tekstil*.
- Ichwanda et.al. (2015). “ ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN EKSPOR ” (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis Brawijaya*, 24(1), 1–9.
- Utami, W. (2015). Percepatan Dwelling Time : Strategi Peningkatan Kinerja Perdagangan Internasional Pelabuhan Tanjung Priok. *Economic Development Analysis Journal*, 4(1), 82–90.

Halaman ini sengaja dikosongkan.