

# STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN JASA PENGIRIMAN KARGO *FREIGHT FORWARDING*

**Andri Primadi**

STMT Trisakti

andriprimadi\_ok@yahoo.com

**Dwi Meisyifa Kaoy**

STMT Trisakti

meisyifadwi@gmail.com

**Yuliantini**

STMT Trisakti

ticha.stmt@yahoo.com

## ABSTRACT

*The aim of this study is to understand business strategic to increase sales of a freight forwarding company. Freight forwarding engaged in both export and import. Facing to competition every freight forwarding company must have a business strategy in order to increase sales of cargo delivery services. The strategy is designed through SWOT analysis by knowing internal (IFE) and external (EFE) factors of the company using 30 samples of Federal Express' employees. In the SWOT analysis in increasing the company's cargo shipping service the company is positioned among Strengths-Opportunity by harnessing the power to seize and exploit the greatest opportunities. Through the IE matrix, the company is in a position to grow and build alternative strategies that can be applied are forward integration, backward integration, horizontal integration, product development, market development, market penetration, and related diversification.*

**Keywords:** *freight forwarding; strengths-opportunity strategy; internal external matrix*

## PENDAHULUAN

Menghadapi kondisi perdagangan bebas saat ini, setiap perusahaan harus merancang strategi pemasaran atau strategi bisnis dalam penjualannya untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan usahanya. Perdagangan bebas dapat dilakukan dengan memanfaatkan moda angkutan pada kegiatan ekspor dan impor yang berperan untuk memudahkan proses pengiriman barang melalui moda angkutan darat (*truck*), angkutan laut (*shipping line*) dan angkutan udara (*air cargo*). Barang kiriman yang disebut juga kargo diangkut dengan pesawat udara (tidak sama dengan barang bagasi) atau dengan kapal laut dikenakan biaya tarif pengiriman yang ditentukan pihak pengangkut, yang tercatat dalam SMU (surat muatan udara) pada penerbangan domestik atau AWB (*air waybill*) dan B/L (*bill of lading*) pada penerbangan dan pengapalan internasional. Berdasarkan penanganannya kargo dibagi ke dalam dua golongan besar, yaitu *general cargo* dan

*special cargo*. Pengelompokan ini pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan di laut, barang kiriman udara kondisinya sangat kritis dan rigid, artinya tingkat pembatasan pada pengangkutan barang lewat udara sangat tinggi. Kargo diklasifikasikan sebagai *general cargo* (barang umum) dan *special cargo* (barang khusus). Barang yang termasuk *special cargo* adalah *live animals* (binatang hidup), *arms*, *amunition*, *war material* (senjata, amunisi dan peralatan perang), *dangerous goods* (barang berbahaya), *human remains* "*cremated, embalmed, or not embalmed*" (jenazah baik yang dikremasi, diberi formalin / atau tidak diberi formalin), *machinery, uncrated* (mesin tidak dikratkan), *machinery castings or steelwork, uncreate*, *perishables* (bahan yang mudah rusak), *personal effects-unaccompanied baggage*

(barang milik pribadi – bagasi yang tidak bersama pemiliknya), *steelwork, uncreated* (alat-alat berat, tidak dikrat), *strongly smell goods* (barang yang baunya cukup menyengat atau mengganggu), *valuable cargo* ( barang berharga), *vehicles* (kendaraan), *wet cargo* (kargo yang mengeluarkan cairan), *oddsized cargo* (kargo yang ukurannya besar dan tidak beraturan). Badan usaha yang bertujuan untuk memberikan jasa pelayanan / pengurusan atas seluruh kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman, pengangkutan, dan penerimaan barang termasuk untuk ekspor dan impor dengan menggunakan multimoda transportasi, baik melalui darat, laut dan / atau udara disebut *freight forwarding* (STMT Trisakti, 2012). Barang-barang yang akan diekspor harus melewati pemeriksaan dokumen (Majid & Warpani, 2009) seperti dokumen ekspor laut adalah: *bill of lading* (B/L) yang sering juga disebut *marine bill of lading* atau *ocean bill of lading*, pemberitahuan ekspor barang (PEB), dan *packing list* (daftar pengepakan).

## **KAJIAN PUSTAKA**

Dalam melaksanakan proses pengiriman barang, pengirim barang membutuhkan peran perusahaan jasa pengiriman barang atau biasa disebut '*freight forwarding*' (Shin, Thai, Grewal, & Kim, 2017). Strategi bisnis dirancang melalui analisis SWOT dengan mengetahui faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE). SWOT digunakan dengan mengacu pada profil perusahaan termasuk manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan melalui kegiatan *planning, organizing, staffing, controlling*. (Terry & Franklin, 2004). Tujuan perusahaan dapat dicapai melalui proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan oleh manajer atau pengelola pada suatu kelompok dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda (Fahmi, 2011) ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry & Franklin, 2004) dengan mengelola unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6 M yaitu *men, money, machines, materials, method, market* (Terry & Franklin, 2004). Manajemen strategi mengintegrasikan

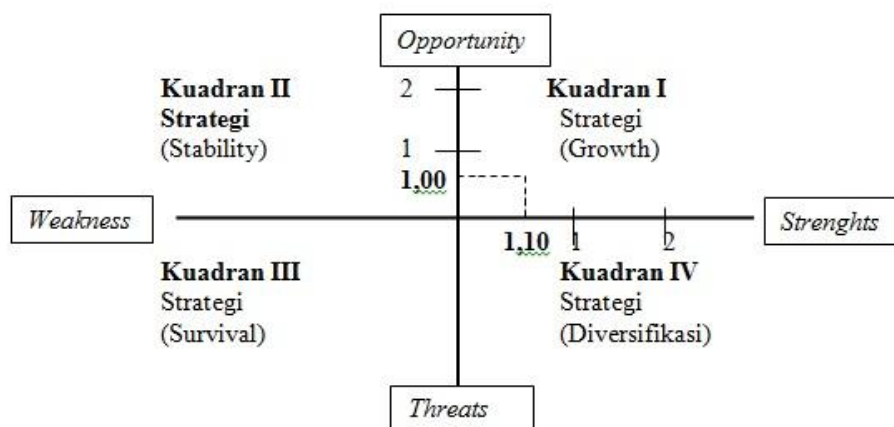
manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2010) diperlukan agar dapat menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplotasikan peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan (Muhammad, 2013). Manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana, yang di desain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan dilaksanakan dengan menganalisis: 1) lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; 2) profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; dan 3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan misi perusahaan. Manajemen strategik adalah merupakan suatu falsafah (*philosophy*), suatu sikap (*attitude*), suatu cara hidup (*way of life*) dan suatu komitmen (*commitment*) yang mencakup keputusan serta pengembangan strategi-strategi yang efektif dan kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan (Tunggal, 2010) Terdapat empat tipe strategi alternatif yaitu: strategi integrasi (integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal), strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk), strategi diversifikasi (diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal), dan strategi defensif (David, 2010). Dengan melaksanakan manajemen strategi, menurut Dedee dikutip oleh Tunggal (2010), perusahaan dapat mengantisipasi lingkungan yang berubah, menempatkan kekuatan lingkungan dalam hirarki yang logis, mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam arena kompetitif, menentukan posisi perusahaan dalam industri, memfokuskan pada area keputusan yang paling penting untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan, menulis tujuan dan arah yang jelas,

menggabungkan falsafah jangka panjang yang mendasar ke dalam perusahaan, memperhatikan konsekuensi jangka panjang dari keputusan saat sekarang, mengkoordinasi alokasi sumber-sumber daya yang langka, dan memperbaiki komunikasi. Jasa pengiriman barang merupakan pelayanan seseorang kepada orang lain yang dapat dilihat atau tidak dan hanya bisa dirasakan (Jasfar, 2010). Jasa pengiriman barang memiliki empat karakteristik utama, yaitu: 1) tidak berwujud, 2) tidak terpisah, 3) bervariasi, dan 4) mudah lenyap (Majid, 2009). Dalam melayani jasa pengiriman barang FedEx menggunakan moda angkutan udara atau jasa penerbangan adalah kegiatan menggunakan pesawat udara untuk mengangkut penumpang, kargo dan/pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandara ke bandar udara yang lain atau beberapa bandar udara (DPR RI, 2009). Angkutan udara berfungsi menyediakan jasa angkutan udara serta meningkatkan pelayanan, meningkatkan

armada/pesawat udara serta menjaga keselamatan penumpang selaku pemakai jasa dan mengembangkan jasa-jasa angkutan udara atas dasar pertumbuhan ekonomi (*rate of growth*) (Salim, 2006).

#### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan sumber data yang diperoleh melalui wawancara dan penelitian lapangan. Teknik analisa data menggunakan matriks SWOT empat kuadran, matriks *internal factor evaluation* (IFE), matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) dan matriks internal eksternal (IE). matriks *internal factor evaluation* (IFE) merupakan ringkasan dan evaluasi lingkungan internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan utama dan matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) merupakan ringkasan dan evaluasi informasi yang berkaitan dengan lingkungan eksternal bisnis (David, 2010). Diagram analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Analisis SWOT

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Faktor Kekuatan Internal

Evaluasi faktor kekuatan internal merupakan: 1) memiliki *brand image* yang kuat dan baik, Federal Express berawal dari perusahaan industri transportasi ekspres terbesar di dunia yang telah berdiri sejak tahun 1971. 'Brand' yang kuat akan menjadi *top of mind*, selalu muncul dalam benak konsumen; 2) perusahaan

kurir yang memiliki jaringan luas di Indonesia, walaupun Federal Express merupakan sebuah maskapai kargo yang berbasis di Memphis, Tennessee, Amerika Serikat namun perusahaan tersebut sudah memiliki beberapa kantor cabang di Indonesia; 3) memiliki teknologi yang lengkap dan 'up to date', FedEx berhasil memadukan jaringan fisik,

informasi dan orang-orangnya menghasilkan lebih dari 2 juta pengapalan barang perhari melalui transaksi online internet-Fedex.com oleh sekitar 4,5 juta pengunjung per-bulan, yang menghemat \$ 25 juta setiap bulan dengan tanpa melibatkan tenaga manusia dalam memproses permintaan pelacakan paket; 4) sumber daya manusia yang profesional, sumber daya manusia yang profesional atau berpengalaman dapat meminimalkan kesalahan di dalam pekerjaannya, seperti dokumen yang tidak lengkap, terjadinya *miss route*, penempatan ULD yang tidak sesuai di

dalam pesawat dan kesalahan lain yang bisa saja terjadi, dan kelancaran karyawan berbahasa asing juga dapat mencegah *miss communication*; dan 5) ‘market leader’ pengiriman ke Amerika, ada perusahaan Federal Express Indonesia yang berada di Jakarta, pengiriman ke Amerika terhitung lebih banyak/ tinggi dibandingkan ke negara lainnya seperti Eropa dan Asia, barang yang sering dikirim berupa dokumen dan paket sementara barang manufaktur sedikit atau jarang.

Tabel 1 Evaluasi Faktor Eksternal Federal Express Jakarta

| No                        | Indikator EFE                                                | Bobot       | Rating | Skor        |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| <b>Peluang</b>            |                                                              |             |        |             |
| 1                         | Jumlah pengiriman kargo udara meningkat                      | 0,13        | 3      | 0,39        |
| 2                         | Pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia yang meningkat | 0,13        | 3      | 0,39        |
| 3                         | Terknologi dan informasi yang semakin maju                   | 0,13        | 3      | 0,39        |
| 4                         | Tingginya jumlah penduduk di Indonesia                       | 0,13        | 3      | 0,39        |
| 5                         | Banyaknya perusahaan asing berdiri di Indonesia              | 0,13        | 3      | 0,39        |
| <b>Sub Total Peluang</b>  |                                                              | <b>0,65</b> |        | <b>1,95</b> |
| <b>Ancaman</b>            |                                                              |             |        |             |
| 1                         | Fluktuasi harga minyak dunia yang tidak menentu              | 0,06        | 3      | 0,18        |
| 2                         | ‘Local government regulation’                                | 0,08        | 3      | 0,24        |
| 3                         | Semakin banyak ‘forwarding’ yang menyediakan jasa yang sama  | 0,07        | 3      | 0,21        |
| 4                         | Pengaruh ekonomi global yang tidak menentu                   | 0,07        | 3      | 0,21        |
| 5                         | Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil         | 0,07        | 3      | 0,21        |
| <b>Skor Total Ancaman</b> |                                                              | <b>0,35</b> |        | <b>1,05</b> |
| <b>Total skor</b>         |                                                              | <b>1,00</b> |        | <b>3,00</b> |

#### B. Faktor Kelemahan Internal

Evaluasi faktor kelemahan internal merupakan: 1) harga lebih tinggi dibanding pesaing, tarif Federal Express lebih tinggi dibanding pesaingnya khususnya untuk jasa pengiriman tujuan ke Amerika membuat FedEx berupaya menyetarakan dengan memberikan pelayanan terbaik agar para konsumen tidak berpindah ke perusahaan lain; 2) terbatasnya ruang kargo di pesawat, dapat

menjadi suatu kelemahan terutama ketika perusahaan sedang banyak menangani kargo baik impor maupun ekspor mengakibatkan penundaan pengiriman terlebih setiap harinya jumlah volume pengiriman untuk ke Amerika pada perusahaan FedEx meningkat; 3) masih menggunakan agen atau mitra lokal, Federal Express tidak dapat berdiri sendiri sebab regulasi untuk perusahaan kurir asing terbatas, 51% untuk lokal dan 49% untuk asing

membuat ruang gerak untuk aktifitas dari perusahaan FedEx menjadi terbatas dan sering terjadi *conflict of interest* antara FedEx dengan agen lokal sebagai penyebab utamanya 4) kurang banyaknya peminat baru, memiliki konsumen baru merupakan target utama untuk dapat memajukan usaha, Federal Express walaupun jaringan yang dimiliki cukup luas masih membutuhkan konsumen baru untuk lebih memperluas jaringan dan memaksimalkan pendapatan.

#### C. Faktor Peluang Eksternal

Evaluasi faktor peluang eksternal terdiri atas: 1) jumlah pengiriman kargo udara meningkat, perdagangan bebas yang berkembang pesat maka permintaan akan pelayanan jasa pengiriman kargo udara *freight forwarding* meningkat juga; 2) pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia yang meningkat, perusahaan jasa pengiriman barang *freight forwarding* dalam kegiatannya membutuhkan jasa penerbangan. Seiring dengan pertumbuhan pengiriman barang *International Air Transport Association* (IATA) memperkirakan, selama periode 2012-2014 laju pertumbuhan penerbangan di Indonesia bisa mencapai 10 persen per tahun; 3) teknologi dan informasi yang semakin maju, mempermudah konsumen dalam melakukan pemesanan dan mempermudah perusahaan dalam menjalankan tugasnya untuk menangani pengiriman kargo karena hampir semua kegiatan dilaksanakan dengan menggunakan teknologi dengan sistem *online*; 4) tingginya jumlah penduduk di Indonesia, populasi penduduk yang semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya tingkat permintaan masyarakat terhadap suatu barang dan dengan banyaknya orang-orang yang memiliki hubungan dengan pihak negara asing juga ikut berpengaruh; 5) banyaknya investor asing di

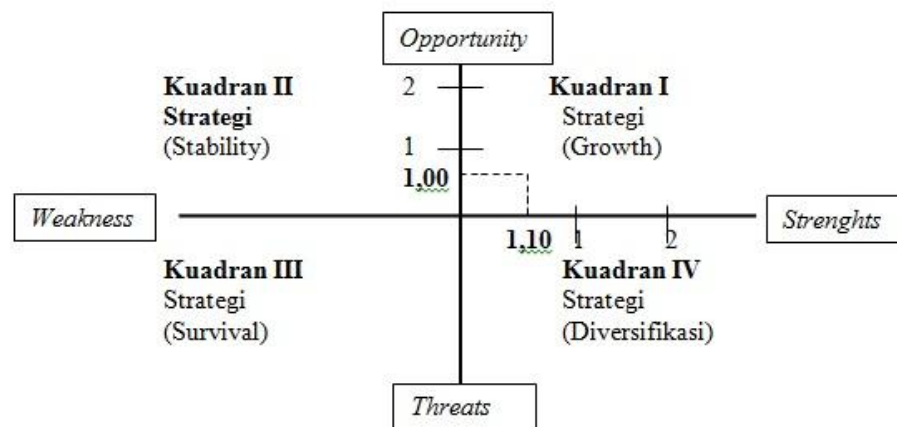
Indonesia, bertujuan memperkenalkan produk mereka kepada masyarakat lokal. Kondisi ini menguntungkan bagi perusahaan *freight forwarding* menyediakan jasa pengiriman kargo.

#### D. Faktor Ancaman Eksternal

Evaluasi faktor ancaman eksternal terdiri atas: 1) fluktuasi harga minyak dunia yang tidak menentu, bahan bakar memiliki peran sebagai sumber energi dalam transportasi. Pesawat udara menggunakan bahan bakar AVTUR (*Aviation Turbine Fuel*) yang berfluktuasi sehingga meningkatkan tarif pengiriman barang; 2) 'local government regulation', biaya tinggi, menjadi salah satu penyebab dari regulasi itu sendiri dikarenakan adanya penambahan biaya dalam *Airport Security*, *Terminal Charge* dan *Air Navigation Charge* membuat FedEx kesulitan untuk memberikan tarif kompetitif; 3) semakin banyak 'forwarding' yang menyediakan jasa yang sama, mengakibatkan persaingan karena setiap perusahaan memberikan pelayanan cepat dan aman dengan dukungan beberapa fasilitas seperti modal yang cukup kuat, peralatan pergudangan yang memadai seperti *scanner barcode*, *forklift*, *trolley*, *mesin x-ray*, *pallet* dll; 4) pengaruh ekonomi global yang tidak menentu, saat perekonomian sedang berada di masa yang krisis maka biaya produksi dan biaya operasional pun semakin mahal dan banyak perusahaan yang mengurangi kegiatan produksi yang mengakibatkan volume pengiriman kargo juga secara otomatis semakin menurun; 5) nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil, membuat harga semakin fluktuatif dan dengan tarif yang tidak kompetitif, maka akan semakin membingungkan ketika kurs mata uang dollar naik.

Tabel 2 Total Nilai Tertimbang Matriks IE Federal Express Jakarta

| No                                    | Kategori Variabel Internal dan Eksternal                     | Bobot       | Nilai | Nilai Tertimbang |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|-------|------------------|
| <b>Kekuatan</b>                       |                                                              |             |       |                  |
| 1                                     | Memiliki <i>brand image</i> yang kuat dan baik               | 0,21        | 4     | 0,84             |
| 2                                     | Perusahaan kurir yang memiliki jaringan luas                 | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 3                                     | Memiliki teknologi yang lengkap dan terbaru                  | 0,19        | 4     | 0,76             |
| 4                                     | Memiliki teknologi yang lengkap dan terbaru                  | 0,20        | 4     | 0,80             |
| 5                                     | 'Market leader' pengiriman ke Amerika                        | 0,20        | 4     | 0,80             |
| <b>Sub Total Kekuatan Perusahaan</b>  |                                                              | <b>1,00</b> |       | <b>3,80</b>      |
| <b>Kelemahan</b>                      |                                                              |             |       |                  |
| 1                                     | Harga lebih tinggi dibanding pesaing                         | 0,30        | 3     | 0,90             |
| 2                                     | Terbatasnya ruang kargo di pesawat                           | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 3                                     | Masih menggunakan agen/rekan lokal                           | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 4                                     | Kurang banyaknya peminat baru                                | 0,30        | 3     | 0,90             |
| <b>Sub Total Kelemahan Perusahaan</b> |                                                              | <b>1,00</b> |       | <b>2,70</b>      |
| <b>Total Skor Internal</b>            |                                                              |             |       | <b>1,10</b>      |
| <b>Peluang</b>                        |                                                              |             |       |                  |
| 1                                     | Jumlah pengiriman kargo udara meningkat                      | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 2                                     | Pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia yang meningkat | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 3                                     | Terknologi dan informasi yang semakin maju                   | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 4                                     | Tingginya jumlah penduduk di Indonesia                       | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 5                                     | Banyaknya perusahaan asing berdiri di Indonesia              | 0,20        | 3     | 0,60             |
| <b>Sub Total Peluang Perusahaan</b>   |                                                              | <b>1,00</b> |       | <b>3,00</b>      |
| <b>Ancaman</b>                        |                                                              |             |       |                  |
| 1                                     | Fluktuasi harga minyak dunia yang tidak menentu              | 0,20        | 2     | 0,40             |
| 2                                     | 'Local government regulation'                                | 0,20        | 2     | 0,40             |
| 3                                     | Semakin banyak 'forwarding' yang menyediakan jasa yang sama  | 0,20        | 2     | 0,40             |
| 4                                     | Pengaruh ekonomi global yang tidak menentu                   | 0,20        | 2     | 0,40             |
| 5                                     | Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil         | 0,20        | 2     | 0,40             |
| <b>Sub Total Ancaman</b>              |                                                              | <b>1,00</b> |       | <b>2,00</b>      |
| <b>Total Skor Eksternal</b>           |                                                              |             |       | <b>1,00</b>      |



Gambar 2 Diagram Analisis SWOT

Tabel 3 Matriks SWOT Kualitatif Federal Express Indonesia di Jakarta

| <div style="text-align: center;"> <b>IFAS</b><br/><br/> <b>EFAS</b> </div>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>STRENGTHS (S)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>WEAKNESS (W)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki <i>brand image</i> yang kuat dan baik</li> <li>Perusahaan kurir yang memiliki jaringan luas</li> <li>Memiliki teknologi yang lengkap dan update</li> <li>Sumber daya manusia yang profesional</li> <li>'Market leader' pengiriman ke Amerika</li> </ol>                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Harga lebih tinggi dibanding pesaing</li> <li>Terbatasnya tempat kargo di pesawat</li> <li>Masih menggunakan agen atau rekan lokal</li> <li>Kurang banyaknya peminat baru</li> </ol>                                                                                                               |
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>STRATEGI SO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>STRATEGI WO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Jumlah pengiriman kargo udara meningkat</li> <li>Pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia yang meningkat</li> <li>Teknologi dan informasi yang semakin maju</li> <li>Tingginya jumlah penduduk di Indonesia</li> <li>Banyaknya investor asing di Indonesia</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>Memperkuat <i>brand image</i> dan memperluas jaringan untuk menarik konsumen baru agar dapat meningkatkan jumlah pengiriman kargo. (S1;S2;O1;O4;O5)</li> <li>Dengan memiliki jaringan yang luas dan teknologi yang lengkap dapat menarik investor asing untuk ikut bekerja sama (S2;S3;O5)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Menyetarakan harga dengan pesaing agar mendapatkan kosumen baru untuk membantu meningkatkan jumlah pengiriman kargo. (W1;W4;O1;O4)</li> <li>Gencar melakukan promosi dengan survey ke perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan konsumen baru (W4;O5)</li> </ol>                                     |
| <b>THREATS (T)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>STRATEGI ST</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>STRATEGI WT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Fluktuasi harga minyak dunia yang tidak menentu</li> <li>Local government regulation</li> <li>Semakin banyak 'forwarding' yang menyediakan jasa yang sama</li> <li>Pengaruh ekonomi global yang tidak menentu</li> <li>Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan <i>brand image</i> untuk dapat mengatasi masalah regulasi pemerintah (S1;T2)</li> <li>Dengan memiliki sumber daya manusia yang profesional dan teknologi yang lengkap akan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis (S3;S4;T3)</li> </ol>                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan kerja sama yang baik terhadap rekan lokal untuk menghadapi ancaman yang akan timbul dari faktor diluar perusahaan. (W3;T1;T2;T4;T5)</li> <li>Memberikan harga yang kompetitif dan memperluas jaringan di negara besar agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis (W1;T3)</li> </ol> |

## **SIMPULAN**

Berdasarkan matriks internal eksternal posisi perusahaan berada pada daerah tumbuh dan membangun maka strategi yang diterapkan yaitu strategi untuk tumbuh dan membangun dengan pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi terkait. Menurut analisis SWOT, strategi yang harus diterapkan Federal Express Jakarta dalam menjalankan strategi bisnisnya dengan menggunakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) dengan memperluas jaringan ke luar negeri khususnya Eropa, mengembangkan produk, meningkatkan loyalitas pelanggan dan melakukan promosi melalui media cetak atau elektronik. Berdasarkan matriks SWOT Strategi yang dihasilkan adalah S-O dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang besar. Strategi alternatif yang harus diterapkan oleh Federal Express antara lain: 1) integrasi ke belakang; 2) integrasi ke depan; 3) integrasi horizontal; 4) penetrasi pasar; 5) pengembangan produk; 6) pengembangan pasar; 7) diversifikasi terkait.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- David, F. R. 2010. *Strategic Management* (13th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [DPR RI] Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan. Jakarta: DPR RI.
- Fahmi, I. 2011. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Jasfar, F. 2010. *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Majid, S. A. 2009. *Customer Service Dalam Bisnis Jasa Transportasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muhammad, S. 2013. *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis* (5th ed.). Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Salim, A. 2006. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Shin, Y., Thai, V. Van, Grewal, D., & Kim, Y. 2017. Do corporate sustainable management activities improve customer satisfaction, word of mouth intention and repurchase intention? Empirical evidence from the shipping industry. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 555–570. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2015-0220>
- Terry, G R & SG, Franklin. 2004. *Principles of Management*. New York: AITBS Publishers.
- Tunggal, A. W. 2010. *Dasar-dasar Manajemen Strategik: Ikhtisar Teori, Soal dan Jawab*. Jakarta: Harvarindo.