

STRATEGI PENINGKATAN JUMLAH PELANGGAN LCL IMPOR

Tjetjep Karsafman
STMT Trisakti
stmt@indosat.net.id

Muchammad Iqbal
STMT Trisakti
iqbalmucha@ymail.com

ABSTRACT

PT. FPS (Famous Pacific Shipping) Indonesia is dealing with export and import containers delivery which always needs to innovate to face the competitors. By using SWOT, it is expected that the company could elevate their strength and opportunity and deduce their weakness and threat. The strength factors of PT. FPS Indonesia are wide market share, strategic location, qualified employees, good and strong finance, and has a wide networking. While the weaknesses are the authority of warehousing for stacking, inter department and between branches coordinators, the facilities and infrastructures, and the mapping of career employee. The opportunity factors are the vast development in technology and information, wide networking, good company's image, the increasing potensial customers, and the Indonesian market policy. On the other hand, the threat factors are the fluctuative world oil price, many competitors, politics situation in Indonesia, tariff exchange, and the fluctuative goods delivery.

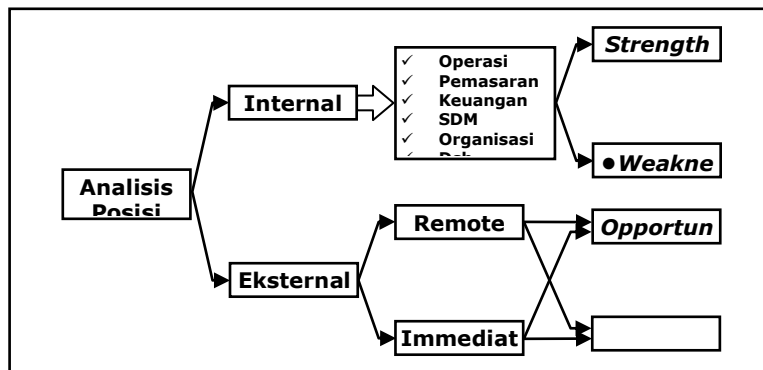
Keywords: *the improvement strategy, the number of customers, LCL import*

PENDAHULUAN

Maraknya persaingan, menyebabkan perusahaan saling berlomba untuk memberikan pelayanan terbaik dalam pengiriman muatan kepada para pemakai jasa, dengan melakukan pelbagai strategi usaha dalam mengantisipasi persaingan tersebut. Kondisi seperti itu, sudah barang tentu membawa pengaruh terhadap PT. *Famous Pacific Shipping* (FPS) Indonesia, perusahaan *freight forwarder* yang manangani kegiatan konsolidasi kargo ekspor maupun impor dituntut dapat memperlihatkan kualitas pelayanan yang ditawarkannya. Namun, apa yang diharapkan kurang terealisasi dengan baik, terutama kurang optimalnya hasil pelayanan pengiriman LCL impor. Adapun, faktor-faktor yang

dirasakan mempengaruhi kurang optimalnya pelayanan pengiriman LCL impor tersebut antara lain, persaingan, kurang tanggapnya perusahaan terhadap perkembangan *forwarding*, terbatasnya ketersediaan sarana dan prasarana, kurang memanfaatkan informasi perkembangan ekspor-impor, serta beberapa pelanggan sudah mulai beralih ke pesaing. Salah satu cara yang sering diterapkan perusahaan-perusahaan untuk mengantisipasi persaingan adalah dengan menggunakan Analisis SWOT, mengingat, strategi ini dapat dipakai dalam penyusunan strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan langkah yang jelas serta dapat mengambil keputusan dan juga menentukan langkah yang tepat dalam menghadapi pesaing yang ada dengan cara memaksimalkan kekuatan internal perusahaan, serta memanfaatkan peluang yang ada agar dapat meraih kesuksesan, serta meminimalisir kelemahan dan ancaman. Beberapa masalah yang terdapat di PT. FPS adalah terjadinya persaingan pelayanan pengiriman LCL impor dengan perusahaan lain, kurang tanggapnya perusahaan terhadap perkembangan usaha *freight forwarder*, terbatasnya ketersediaan sarana dan prasarana yang dimiliki, perusahaan kurang memanfaatkan informasi tentang perkembangan volume ekspor-impor dari dan ke Indonesia dan pelanggan mulai beralih ke perusahaan pesaing. Sementara, masalah utama pada penelitian ini mengerucut pada kurang optimalnya pelayanan pengiriman LCL impor pada PT. FPS Indonesia, yang dibatasi pada strategi peningkatan jumlah pelanggan LCL impor PT. FPS Indonesia pada 2012. Pada paparan ini, penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Analisis SWOT. Menurut Hunger dan Wheelen (2003) lebih menekankan pada faktor-faktor strategis yang meliputi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) di masa depan, sedang menurut Freddy Rangkuti (2009), analisis SWOT adalah “identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan”. Selanjutnya, dalam dunia usaha, analisis ini menyajikan gambar posisi perusahaan dalam bentuk *Strategic Advantage Profile* (SAP) maupun *Environmental Threat and Opportunity Profile* atau Profil Ancaman dan Peluang Lingkungan (ETOP). SAP menggambarkan posisi strategis dalam suatu kerangka komparasi kompetitif, sedang ETOP menggambarkan dukungan maupun ancaman eksternal yang dapat muncul pada tiap kali perusahaan mengembangkan kebijakan-kebijakan bisnisnya.

Skema berpikir analisis SWOT dalam konteks ini, dapat dilihat pada gambar 1.



Sumber Data : J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen

Gambar 1 Skema Berpikir Analisis SWOT

Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan konsep mengenai strategi. Menurut Chandler (1962) di dalam Rangkuti (2009), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara, William F. Glueck dan Lawrence R (1988) di dalam Yogi (2007), strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan serta dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Selanjutnya, menurut Rangkuti (2009), ada tiga tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi bisnis dan strategi investasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Faktor Internal IFAS (Kekuatan dan Kelemahan)

Dalam merencanakan strategi peningkatan jumlah pelanggan LCL impor, maka, PT. FPS Indonesia melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan. Adapun, penggunaan analisis SWOT dalam meningkatkan jumlah pelanggan LCL impor pada PT. FPS Indonesia adalah dalam rangka mendukung perkembangan perusahaan khususnya peningkatan jumlah pelanggan LCL impor demi terciptanya pendapatan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan, sangat dirasa perlu untuk mengetahui alternatif strategi yang akan digunakan

nantinya dalam menunjang kegiatan usaha perusahaan agar dapat menggambarkan kondisi perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dilakukan dengan melihat kondisi lingkungan internal.

1. Kekuatan (*Strengths*)

a. *Market Share* Luas

PT. FPS Indonesia mempunyai *market share* yang luas di daerah Asia dan Eropa, khususnya Asia Tenggara dan Asia Timur, seperti Jepang, Malaysia, Thailand, Filipina, Singapura dan di Eropa seperti Rusia, Belanda, Italia, dan lain-lain. Pada saat ini, untuk wilayah Asia Timur, *market share* yang dimiliki perusahaan sekitar 25% dari seluruh pasar yang tersedia, sehingga dapat dikatakan bahwa PT. FPS Indonesia adalah sebagai perusahaan penantang (*market challenger*). Selain itu, PT. FPS Indonesia yang melayani jasa pengiriman barang baik impor, ekspor maupun domestic, juga mempunyai *market share* yang luas di seluruh Indonesia.

b. Lokasi Perusahaan Strategis

Lokasi PT. FPS Indonesia sendiri dekat dengan pelanggan maupun *principal* sehingga mudah untuk menjangkau kegiatan usaha perusahaan. Selain kantor pusat, PT. FPS Indonesia juga mempunyai cabang-cabang representatif di daerah-daerah yang terdapat pelanggan/*shipper* maupun *consignee* sehingga memudahkan pelayanan yang optimal kepada para pengguna jasa.

c. Karyawan yang berkualitas di bidangnya

Saat ini, di kantor pusat, PT. FPS Indonesia mempunyai karyawan berjumlah 108 orang, dan belum termasuk dengan karyawan di masing-masing cabang. Karena rata-rata karyawan yang bekerja sudah memiliki pengalaman di bidang ekspedisi, maka, tugas di masing-masing bagian dapat dilaksanakan dengan secara optimal.

d. Memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik

PT. FPS Indonesia yang bergabung dalam *Famous Pacific Shipping (FPS) Logistic (USA) INC* --- perusahaan penyedia logistik di Los Angeles dan New York *Group*, serta mendapatkan dukungan keuangan dari PT. Bank Muamalat Indonesia (Bank Syariah di Indonesia) --- sehingga, memiliki keuangan yang kuat untuk pengembangan usaha dan mendapatkan kemudahan dalam bentuk *financial*.

e. Jaringan cabang yang luas

Untuk saat ini, PT. FPS Indonesia telah memiliki 14 cabang di beberapa daerah di seluruh Indonesia, sehingga, memudahkan dalam memantau perjalanan barang. Dengan kata lain, kantor perwakilan dapat bertindak lebih efektif dibanding agen.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

- a. Kepemilikan gudang penumpukan
Saat ini PT. FPS Indonesia tidak mempunyai gudang penumpukan sendiri, untuk mengatasinya, maka, perusahaan melakukan penyewaan kepada 2 (dua) perusahaan pergudangan.
- b. Koordinasi langsung antar departemen
Koordinasi langsung berkaitan dengan kegiatan operasional baik di lapangan maupun di staf belum berjalan dengan baik, kadang, sampai terjadi penahanan muatan.
- c. Koordinasi antar cabang
Masing-masing cabang seringkali hanya mementingkan kebutuhannya sendiri, terutama dalam penanganan muatan *customer*.
- d. Jumlah sarana dan prasarana
Saat ini, selain sarana angkutan atau moda transportasi, bahkan kendaraan operasional pada PT. FPS Indonesia pun masih sangat terbatas,
inventaris kantor pun kurang memadai.
- e. Pola karir karyawan
Karyawan tidak memiliki kesempatan yang luas dalam meniti karir. Terbatasnya jenjang karir membuat karyawan tidak memiliki loyalitas.

Tabel 1 IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR TERBOBOT
(1)	(3)	(4)	(5)
KEKUATAN (STRENGTHS)			
1. <i>Market share</i> luas	0.145	4	0.580
2. Lokasi perusahaan strategis	0.182	3	0.546
3. Karyawan yang berkualitas dibidangnya	0.164	4	0.656
4. Memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik	0.127	1	0.127
5. Jaringan cabang yang luas	0.109	3	0.327
Sub total kekuatan	0.727		2.236
KELEMAHAN (WEAKNESS)			
1. Kepemilikan gudang penumpukan	0.073	5	0.365
2. Koordinasi langsung antar departemen	0.091	4	0.364
3. Koordinasi antar cabang	0.018	2	0.036
4. Jumlah sarana dan prasarana	0.055	1	0.055
5. Pola karir karyawan	0.036	3	0.108
Sub total kelemahan	0.273		0.928
Total skor	1.00		3.164

Sumber: J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen; Z.Heflin Princes; Freddy Rangkuti

Faktor Internal

Sumbu Horizontal (x) = Sub total kekuatan–Sub total kelemahan,
= 2.236–0.928,
= 1.308.

B. Faktor Eksternal EFAS (Peluang dan Ancaman)

1. Peluang (*Opportunities*)

a) Perkembangan teknologi dan informasi

Dalam era globalisasi, maka, perkembangan teknologi dan informasi pun tidak dapat dihindarkan. Dapat dikatakan, perkembangan teknologi membuat kegiatan perusahaan menjadi semakin singkat dan efisien. Di antaranya adalah penggunaan *e-mail* sebagai alat pemasaran bisnis, bahkan pengurusan dokumen. Di antaranya pengurusan dokumen *Custom Clearance*, B.C 1.1, B.C 1.2 di Bea Cukai, dan pengurusan dokumen PIB serta PEB.

Sudah barang tentu, hal tersebut berimplikasi pada efisiensi waktu dan biaya.

- b) Memperluas jaringan bisnis
Dengan menjadi keanggotaan dari beberapa persatuan bisnis transportasi, seperti GAFEKSI (Gabungan *Freight Forwarder* dan Ekspedisi Indonesia), IATA (*International Air Transport Association*), INFA (*Indonesian Forwarders Association*), tentunya, PT. FPS Indonesia memiliki peluang tambahan dalam melakukan kegiatan bisnisnya.
- c) Citra perusahaan yang baik dimata pelanggan
Citra perusahaan berupa pelayanan yang baik terhadap *shipper-shipper* pengguna jasa, berbuah kepercayaan dan menjadi strategi *marketing* yang sangat baik untuk perusahaan. Oleh sebab itu, para *shipper* yang sudah percaya akan selalu memakai perusahaan tersebut untuk menjadi mitra kerjanya.
- d) Bertambahnya pelanggan potensial
Adanya komunikasi dan hubungan yang baik dengan pelanggan, sudah barang tentu akan memberikan perasaan nyaman sehingga mereka tidak berpindah ke perusahaan *freight forwarder* yang lain. Kesempatan inilah yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan --- yakni mempertahankan pelanggan-pelanggan setia agar dapat menjadi alat promosi tersendiri, di samping itu, terus berusaha untuk merebut pelanggan potensial lainnya.
- e) Kebijakan kerjasama dagang Indonesia
Seperti kita ketahui Indonesia telah memberlakukan kebijakan perdagangan bebas seperti ACFTA (*ASEAN-China Free Trade Area*) dan lain sebagainya. Hal inilah yang membuat pertumbuhan ekspor impor terus meningkat dan merupakan salah satu peluang bisnis yang harus dijawab oleh perusahaan khususnya *freight forwarding*.

2. Ancaman (*Threats*)

- a) Harga minyak dunia yang cenderung naik
Pada 2012, harga minyak dunia mengalami kenaikan yang cukup luar biasa. Tiap harinya, sampai pada awal semester pertama 2012, rekor harga tertinggi berhasil ditembus hingga lebih dari 120 USD per *barrell*-nya. Hal ini akan menyebabkan kenaikan biaya operasional, sehingga, perusahaan harus mengkaji ulang penentuan harga yang akan ditawarkan. Tahun 2013, tarif yang ditawarkan

perusahaan untuk pengiriman muatan dari Singapore-Jakarta sebesar USD 15 (min 2 cbm) dan USD 18 (min 2 cbm) dari Shenzen-Jakarta.

- b) Banyaknya pesaing di bidang yang sama
Berbicara mengenai ancaman tidak luput dari perusahaan pesaing (*competitor*), mengingat, pada dasarnya, prinsip perusahaan adalah sama, yakni mendapatkan keuntungan, memberikan pelayanan terbaik, dan menjadikan tiap perusahaan berusaha keras untuk terus berkembang. Adapun, nama-nama perusahaan pesaing PT. FPS Indonesia: PT. Hyper Mega Logistic, PT. Kencana Bahari, PT. Pandu Logistic dan PT. Freight Solution Indonusa.
- c) Stabilitas politik
Stabilitas politik dalam sebuah negara sangat memengaruhi kegiatan usaha perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. Aksi-aksi demonstrasi yang terjadi sepanjang tahun 2012 sudah barang tentu sangat menghambat kegiatan perusahaan, akibat dari stabilitas politik yang terganggu di dalam sebuah negara.
- d) Perang tarif sesama *forwarder*
Penulis mempelajari bahwa adanya persaingan harga yang sangat ketat antara *forwarder* dalam merebut pangsa muatan yang dilakukan oleh masing-masing divisi *marketing* setiap *forwarder* dengan menawarkan harga khusus kepada *customer* agar mereka bersedia menggunakan jasanya.
- e) Fluktuasi pengiriman barang
Penulis mempelajari bahwa ada kecenderungan peningkatan jumlah pengiriman saat menjelang hari-hari besar keagamaan, dan akan kembali menurun pada hari-hari biasa.

Untuk lebih jelas mengenai faktor-faktor internal, maka, dapat dilihat dari tabel strategi di bawah ini:

Tabel 2 EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR TERBOBOT
(1)	(3)	(4)	(5)
PELUANG (OPPORTUNITIES)			
1. Perkembangan teknologi dan informasi	0.164	3	0.492
2. Memperluas jaringan bisnis	0.109	4	0.436
3. Citra perusahaan yang baik dimata pelanggan	0.182	3	0.546
4. Bertambahnya pelanggan potensial	0.145	4	0.580
5. Kebijakan kerjasama dagang Indonesia	0.127	2	0.254
Sub total peluang	0.727		2.308
ANCAMAN (THREATS)			
6. Harga minyak dunia yang cenderung naik	0.091	3	0.273
7. Banyaknya pesaing dibidang yang sama	0.018	3	0.054
8. Stabilitas politik	0.036	2	0.110
9. Perang tarif sesama <i>forwader</i>	0.055	4	0.144
10. Fluktuasi pengiriman barang	0.073	3	0.219
Sub total ancaman	0.273		0.800
Total skor	1,0		3.108

Sumber: J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen; Z.Heflin Frinces; Freddy Rangkuti

Faktor Eksternal

Sumbu Vertikal (y) = Sub total peluang–Sub total ancaman,
 = 2.308 – 0.800,
 = 1.508.

C. Strategis Peningkatan Jumlah Pelanggan LCL Impor

1. Sintesis IFAS dan EFAS (SFAS)

Hasil pengolahan data primer dari respon manajemen yang telah dijelaskan melalui analisis IFAS dan EFAS, maka, dilanjutkan ke pembahasan analisis faktor strategi (*Strategic Factors Analysis Summary/SFAS*), tujuannya adalah untuk mendapatkan perumusan strategi sebagai proses akhir analisis SWOT. Mengingat cara di atas dapat dilaksanakan dengan secara terstruktur, maka, disarankan untuk mengakumulasi hasil IFAS dan EFAS dengan secara menyeluruh atas faktor-faktor strategi melalui penjumlahan serta perbandingan yang

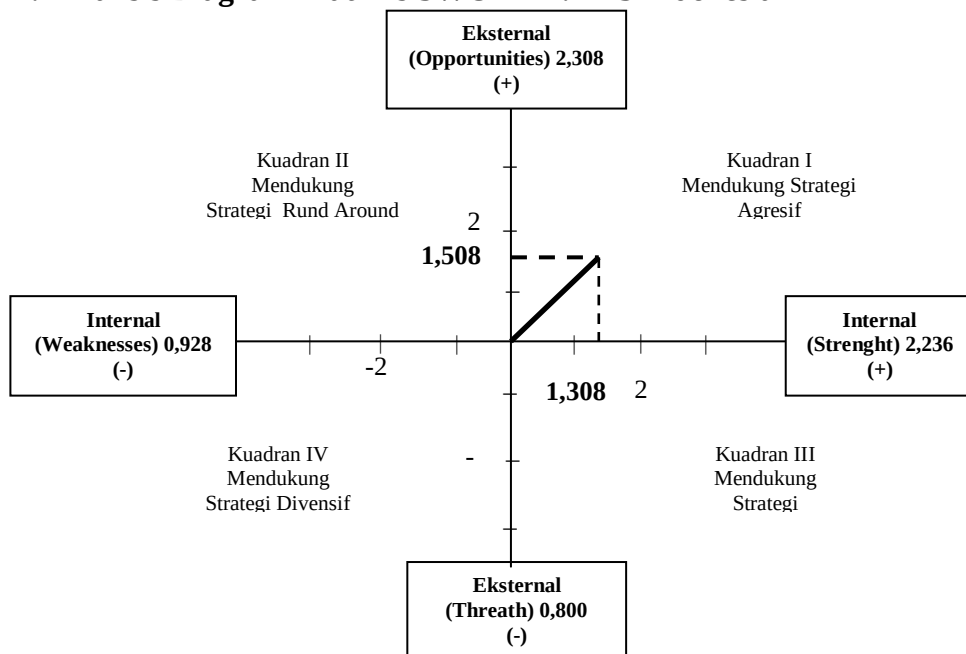
menghasilkan peta kekuatan perusahaan dan I-E matriks (Internal-Eksternal matriks) untuk mendapatkan alternatif strategi perusahaan atas permasalahan yang terjadi. Untuk menyederhanakan proses aplikasi dapat dilihat sebagaimana tabel 3.

Tabel 3 Sintesis Faktor IFAS dan EFAS

Variabel A	Strength (Kekuatan) S (A)	Skor Terbobot	Variabel B	Weakness (Kelemahan) W (B)	Skor Terbobot	Peta Kekuatan	I-E Matriks
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(3)-(6)	(8)=(3)+(6)
1	Market share luas	0.580	1	Kepemilikan gudang penumpukan	0.365	0.215	0.945
2	Lokasi perusahaan strategis	0.546	2	Koordinasi langsung antar departemen	0.364	0.182	0.910
3	Karyawan yang berkualitas di bidangnya	0.656	3	Koordinasi antar cabang	0.036	0.620	0.692
4	Memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik	0.127	4	Jumlah sarana dan prasarana	0.055	0.072	0.182
5	Jaringan cabang yang luas	0.327	5	Pola karir karyawan	0.108	0.219	0.435
	Sub Total S (A)	2.236		Sub Total W (B)	0.928	1.308	3.164
Variabel C	Opportunity (Peluang) O (C)	Skor Terbobot	Variabel D	Threat (Ancaman) T (D)	Skor Terbobot	Peta Kekuatan	I-E Matriks
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(3)-(6)	(8)=(3)+(6)
1	Perkembangan teknologi dan informasi	0.492	1	Harga minyak dunia yang cenderung naik	0.273	0.219	0.765
2	Memperluas jaringan bisnis	0.436	2	Banyak pesaing di bidang yang sama	0.054	0.382	0.490
3	Citra perusahaan yang baik di mata pelanggan	0.546	3	Stabilitas politik	0.110	0.436	0.656
4	Bertambahnya pelanggan potensial	0.580	4	Pertang tarif sesama forwarder	0.144	0.436	0.724
5	Kebijakan kerjasama dagang Indonesia	0.254	5	Flokutasi pengiriman barang	0.219	0.035	0.473
	Sub Total O (C)	2.308		Sub Total T (D)	0.800	1.508	3.108
	Total S(A)+O(C)	4.544		Total W(B)+T(D)	1.728		

Sumber: Hasil Kuesioner

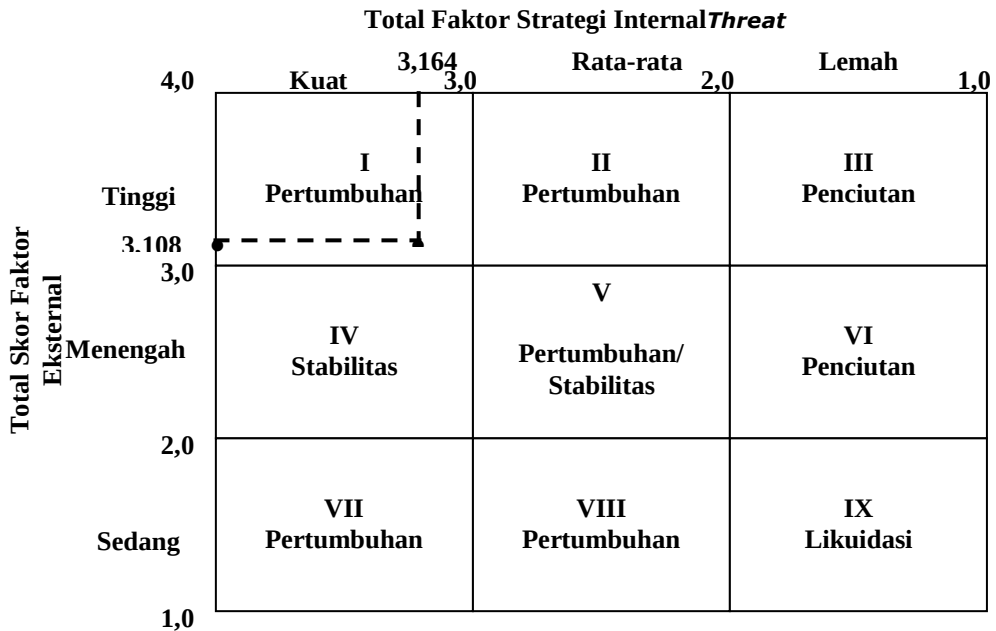
1. Analisis Diagram Matriks SWOT PT. FPS Indonesia



Sumber : J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen; Z.Heflin Frinces; Freddy Rangkuti
Gambar 2 Diagram Matriks SWOT

Berdasarkan analisis SWOT di atas, maka, posisi PT. FPS Indonesia menurut diagram yang dilakukan oleh penulis berada di kuadran I, yaitu faktor internal dengan skor (1.308) dan faktor eksternal dengan skor (1.508). Pada daerah ini, perusahaan mempunyai situasi yang menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan. Dengan adanya kondisi lingkungan internal yang kuat dan lingkungan eksternal yang mendukung seperti yang tersebut di atas, maka, perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan yang tersedia dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai tujuan serta pemasaran yang baik dalam menghadapi persaingan. Oleh karena, strategi yang dapat diterapkan adalah strategi agresif atau strategi pertumbuhan (*growth strategy*).

2. Analisis SWOT dengan I-E Matrix



Sumber Data : J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen¹; Z.Heflin Frinces²; Freddy Rangkuti³

Gambar 3 (Internal-Eksternal) Matriks

Berdasarkan I-E MATRIKS di atas, didapat simpulan bahwa perusahaan berada pada posisi sel 1 dengan posisi total skor faktor strategis internal (3.164) dan total faktor strategi eksternal sebesar (3.108). Dengan demikian, strategi yang harus digunakan adalah pertumbuhan konsentrasi via vertikal. Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan tarif, mengembangkan usaha, menambah kualitas jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Cara ini merupakan strategi terpenting bila perusahaan berada dalam kondisi terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

3. Formulasi Strategi Matriks SWOT (TOWS)

Langkah berikutnya dan juga merupakan langkah terakhir dalam analisis posisi perusahaan adalah membuat Formulasi Strategis Matrix SWOT (TOWS), matrix ini juga dapat menentukan hasil empat set kemungkinan alternatif strategis.

Strategi Peningkatan Jumlah Pelanggan LCL Impor

Tabel 4 Perumusan Faktor Kunci Keberhasilan

PERUMUSAN TUJUAN UTAMA (TERLETAK PADA KUADRAN I)						
Tk. FKK	Opportunity / Peluang (Dimensi)	Skor Rating	Tk. FKK	Strength / Kekuatan (Dimensi)	Skor Rating	Alternatif (SK)
O1	Perkembangan teknologi dan informasi	0.492	S1	Market share luas	0.580	Memaksimalkan website yang dimiliki serta membuat pangsa pasar yang lebih luas
O2	Memperluas jaringan bisnis	0.436	S2	Lokasi perusahaan strategis	0.546	Membuka tempat baru di lokasi geografis yang berbeda untuk memperluas jaringan bisnis
O3	Citra perusahaan yang baik di mata pelanggan	0.546	S3	Karyawan yang berkualitas di bidangnya	0.656	Memperhatikan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar semakin meningkatkan kepuasan pelanggan
O4	Bertambahnya pelanggan potensial	0.580	S4	Memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik	0.127	Memanfaatkan kondisi keuangan yang baik sehingga dapat mengantisipasi tren positif pertumbuhan ekonomi Indonesia
O5	Kebijakan kerjasama dagang Indonesia	0.254	S5	Jaringan cabang yang luas	0.327	Memberikan kebebasan kantor cabang untuk memaksimalkan sumber daya yang ada demi menarik pelanggan baru
PERUMUSAN TUJUAN UNIT KERJA (PERUSAHAAN) (TERLETAK PADA KUADRAN II, III, IV)						
Tk. FKK	Opportunity / Peluang (Dimensi)	Skor Rating	Tk. FKK	Weakness / Kelemahan (Dimensi)	Skor Rating	Alternatif (WK)
O1	Perkembangan teknologi dan informasi	0.492	W1	Kepemilikan gudang penumpukan	0.365	Menyiatkan keuntungan yang didapat agar mampu membeli gudang penumpukan sendiri
O2	Memperluas jaringan bisnis	0.436	W2	Koordinasi langsung antar departemen	0.364	Merubah sistem komunikasi yang lebih efisien agar mempercepat waktu dalam proses kegiatan bisnis
O3	Citra perusahaan yang baik di mata pelanggan	0.546	W3	Koordinasi antar cabang	0.036	Memfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi dalam melakukan komunikasi antar cabang maupun dengan pusat
O4	Bertambahnya pelanggan potensial	0.580	W4	Jumlah sarana dan prasarana	0.055	Memahat dan memperbaiki jumlah sarana dan prasarana agar sesuai dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia
O5	Kebijakan kerjasama dagang Indonesia	0.254	W5	Pola karir karyawan	0.108	Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam memenuhi kepuasan pelanggan
Tk. FKK	Threat / Ancaman (Dimensi)	Skor Rating	Tk. FKK	Strength / Kekuatan (Dimensi)	Skor Rating	Alternatif (ST)
T1	Harga minyak dunia yang cenderung naik	0.273	S1	Market share luas	0.580	Memperhatikan pangsa pasar yang telah dimiliki dengan menjaga kualitas jasa yang ditawarkan
T2	Banyak pesaing di bidang yang sama	0.054	S2	Lokasi perusahaan strategis	0.546	Memfaatkan letak perusahaan yang strategis demi mengurangi biaya operasional
T3	Stabilitas politik	0.110	S3	Karyawan yang berkualitas di bidangnya	0.656	Memaksimalkan divisi pemasaran dengan meningkatkan promosi dan menawarkan tarif yang terjangkau
T4	Perang tarif sesama forwarder	0.144	S4	Memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik	0.127	Memfaatkan kondisi keuangan yang baik sebagai antisipasi ketidakstabilan politik Indonesia
T5	Fluktuasi pengiriman barang	0.219	S5	Jaringan cabang yang luas	0.327	Memaksimalkan jaringan cabang demi mencapai target pengiriman
Tk. FKK	Threat / Ancaman (Dimensi)	Skor Rating	Tk. FKK	Weakness / Kelemahan (Dimensi)	Skor Rating	Alternatif (WT)
T1	Harga minyak dunia yang cenderung naik	0.273	W1	Kepemilikan gudang penumpukan	0.365	Melakukan kerjasama bareng dengan pemilik gudang sehingga mengurangi biaya operasional
T2	Banyak pesaing di bidang yang sama	0.054	W2	Koordinasi langsung antar departemen	0.364	Memperbaiki sistem komunikasi dan organisasi sehingga memiliki keunggulan dari pesaing yang lain
T3	Stabilitas politik	0.110	W3	Koordinasi antar cabang	0.036	Memberikan target pengiriman barang yang harus dicapai serta meningkatkan koordinasi
T4	Perang tarif sesama forwarder	0.144	W4	Jumlah sarana dan prasarana	0.055	Memahat pengawaran terhadap sarana dan prasarana pada saat ada pergerakan politik
T5	Fluktuasi pengiriman barang	0.219	W5	Pola karir karyawan	0.108	Melakukan restrukturisasi organisasi demi meningkatkan kualitas pelayanan

Sumber Data : J..David Hunger ; Thomas L. Wheelen; Z.Heflin Frinces; Freddy Rangkut

Setelah mengidentifikasi strategi-strategi berdasarkan faktor-faktor yang paling dominan hingga yang kecil pengaruhnya, maka, dapat diformulasikan dalam bentuk TOWS Matriks. Berdasarkan TOWS Matriks juga dapat disusun empat strategi utama, yaitu: S-O, W-O, S-T dan W-T, sehingga masing-masing strategi memiliki karakteristik dan penyelesaian tersendiri dan dalam implementasi strategi dapat dilaksanakan secara bersama-sama, kooperatif dan saling menunjang satu sama lain, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Tabel 5 Formulasi Strategi SWOT

INTERNAL EKSTERNAL		STRENGTH/KEKUATAN		WEAKNESSES/KELEMAHAN	
		S1	Market share luas	W1	Kepemilikan gudang penumpukan
		S2	Lokasi perusahaan strategis	W2	Koordinasi langsung antar departemen
		S3	Karyawan yang berkualitas di bidangnya	W3	Koordinasi antar cabang
		S4	Memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik	W4	Jumlah sarana dan prasarana
		S5	Jaringan cabang yang luas	W5	Pola karir karyawan
OPPORTUNITY/PELUANG		STRATEGI SO		STRATEGI WO	
O1	Perkembangan teknologi dan informasi	S1-O1	Memaksimalkan website yang dimiliki demi merebut pangsa pasar yang lebih luas	W1-O4	Menyisihkan keuntungan yang didapat agar mampu memiliki gudang penumpukan sendiri
O2	Memperluas jaringan bisnis	S2-O2	Membuka tempat baru di lokasi geografis yang berbeda untuk memperluas jaringan bisnis	W2-O2	Merubah sistem komunikasi yang lebih baik sehingga kegiatan bisnis semakin berkembang
O3	Citra perusahaan yang baik dimata pelanggan	S3-O3	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar semakin meningkatkan kepuasan pelanggan	W3-O1	Memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi dalam melakukan komunikasi antar cabang maupun dengan pusat
O4	Bertambahnya pelanggan potensial	S4-O3	Memanfaatkan kondisi keuangan yang baik sehingga dapat mengantisipasi tren positif pertumbuhan ekonomi Indonesia	W4-O5	Menambah dan memperbarui jumlah sarana dan prasarana agar sesuai dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia
O5	Kebijakan kerjasama dagang Indonesia	S5-O4	Memberikan kebebasan kantor cabang untuk memaksimalkan sumber daya yang ada demi menarik pelanggan baru	W5-O3	Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam memenuhi kepuasan pelanggan
THREAT/ANCAMAN		STRATEGI ST		STRATEGI WT	
T1	Harga minyak dunia yang cenderung naik	S1-O1	Mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki dengan menjaga kualitas jasa yang ditawarkan	W1-O4	Melakukan kerjasama baru dengan pemilik gudang sehingga mengurangi biaya operasional
T2	Banyak pesaing di bidang yang sama	S2-O2	Memanfaatkan letak perusahaan yang strategis demi mengurangi biaya operasional	W2-O2	Memperbarui sistem komunikasi dan organisasi sehingga memiliki keunggulan dari pesaing yang lain
T3	Stabilitas politik	S3-O3	Memaksimalkan divisi pemasaran dengan meningkatkan promosi dengan menawarkan tarif yang terjangkau	W3-O1	Memberikan target pengiriman barang yang harus dicapai serta meningkatkan koordinasi
T4	Perang tarif sesama forwarder	S4-O3	Memanfaatkan kondisi keuangan yang baik sebagai antisipasi ketidak-stabilan politik Indonesia	W4-O5	Menambah pengawasan terhadap sarana dan prasarana pada saat ada pergolakan politik
T5	Fluktuasi pengiriman barang	S5-O4	Memanfaatkan jaringan cabang demi mencapai target pengiriman	W5-O3	Melakukan restrukturisasi organisasi demi meningkatkan kualitas pelayanan

Sumber Data : J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen

Berdasarkan perhitungan pada analisis penilaian SWOT, terlihat dengan jelas bahwa faktor internal lebih besar daripada faktor eksternal dan dalam analisis SWOT menurut diagram, PT. FPS Indonesia berada pada kuadran I di antara *Strength* (kekuatan) pada sumbu X dan *Opportunity* (peluang) pada sumbu Y, sehingga strategi yang digunakan adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*). Strategi ini adalah strategi yang diprioritaskan jika dibanding dengan yang lain. Berdasarkan analisis SWOT di atas, maka, dapat dilihat bahwa perusahaan harus dapat mengembangkan strategi-strategi baru agar dapat semakin berkembang dalam kegiatan usahanya. Dengan demikian, ada beberapa strategi pengembangan usaha yang dapat dilakukan selama perusahaan tersebut berada dalam masa pertumbuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Memaksimalkan website yang dimiliki demi merebut pangsa pasar yang lebih luas,
2. Membuka tempat baru di lokasi geografis yang berbeda untuk memperluas jaringan bisnis,
3. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar semakin meningkatkan kepuasan pelanggan,
4. Memanfaatkan kondisi keuangan yang baik sehingga dapat mengantisipasi tren positif pertumbuhan ekonomi Indonesia,
5. Memberikan kebebasan kantor cabang untuk memaksimalkan sumber daya yang ada demi menarik pelanggan baru

SIMPULAN

Pada tiap bulannya, perkembangan jumlah pelanggan LCL impor pada PT. FPS Indonesia terjadi kenaikan dan penurunan. Selain itu, adanya persaingan harga pemasaran yang nyata dari perusahaan sejenis membuat perusahaan harus mengatur strategi ulang tentang penawaran harga dalam mempertahankan pelanggan maupun untuk mendapatkan pelanggan baru, sementara, mengoptimalkan kegiatan pemasaran dapat dilakukan untuk merebut pangsa pasar yang lebih luas. IFAS pada PT. FPS Indonesia adalah memiliki faktor kekuatan internal yang terdiri antara lain: *market share* luas, lokasi perusahaan strategis, karyawan yang berkualitas dibidangnya, memiliki kekuatan modal/kondisi keuangan yang baik dan jaringan cabang yang luas, sehingga perusahaan hanya perlu mempertahankannya. Sementara, kelemahan internal yang dihadapi adalah kepemilikan gudang penumpukan, koordinasi langsung antar departemen, koordinasi antar cabang, jumlah sarana dan prasarana, serta pola karir karyawan diharapkan dapat diminimalisir oleh perusahaan

EFAS pada PT. FPS Indonesia terdiri dari perkembangan teknologi dan informasi, memperluas jaringan bisnis, citra perusahaan yang baik dimata pelanggan, bertambahnya pelanggan potensial serta kebijakan kerjasama dagang Indonesia, dalam hal ini perusahaan diharapkan jeli terhadap semua peluang yang ada. Sementara, ancamannya antara lain adxalah harga minyak dunia yang cenderung naik, banyaknya pesaing di bidang yang sama, stabilitas politik, perang tarif sesama *forwader*, dan fluktuasi pengiriman barang. Dalam hal ini, perusahaan diharapkan mampu untuk menghindari semua ancaman yang akan membahayakan kelangsungan perusahaan. Adapun, penerapan strategi analisis SWOT pada PT. FPS Indonesia berada pada kuadran I, pada daerah ini perusahaan memiliki situasi yang menguntungkan karena dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Pada kuadran ini, strategi yang dapat digunakan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Selanjutnya, langkah-langkah strategis pengembangan usaha yang perlu dilakukan PT. FPS Indonesia adalah sebagai berikut: memaksimalkan website yang dimiliki demi merebut pangsa pasar yang lebih luas, membuka tempat baru di lokasi geografis yang berbeda untuk memperluas jaringan bisnis, mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar semakin meningkatkan kepuasan pelanggan, memanfaatkan kondisi keuangan yang baik sehingga dapat mengantisipasi tren positif pertumbuhan ekonomi Indonesia, serta memberikan kebebasan kantor cabang untuk memaksimalkan sumber daya yang ada demi menarik pelanggan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Strategic Management*, terjemahan Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.
- Freddy Rangkuti. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Frinces, Z. Heflin. 2006. *Manajemen Stratejik, Resep Daya Saing dan Unggul*. Yogyakarta: Mida Pustaka.
- Hunger, J. David dan Thomas L Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis Edisi Kelima*, terjemahan Julianto Agung, Yogyakarta: ANDI.
- Hadari Nawawi. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Yogi, Adang Widjana dan Ratnaningtyas. 2007. *Manajemen Strategik Terapan*. Jakarta: Poliyama.