

**ANALISA STRATEGI BAURAN PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN JASA FREIGHT FORWARDING:
RENCANA, IMPLEMENTASI, DAN EVALUASI
KEBIJAKAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEMASARAN**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Berti Setiowati
NIM C4A005024**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**

ABSTRACT

MARKETING MIX STRATEGY ANALYSE FOR FREIGHT FORWARDING SERVICE COMPANY : PLAN, IMPLEMENTATION AND POLICY EVALUATION WHICH INFLUENCE MARKETING STRATEGY

Prominent business from freight forwarder are buying transportation service from various voyage or carrier and make some series of shipment from several shipper into little or big amount, to the certain purpose with more cheap price. From this perspective freight forwarding service looked important by enterprise to gets two purposes that are consumer satisfaction (condition, product, sending, on time and on place delivery) and cost economize (avoid of didn't need activity and cost to handling cargo and document matters by self.)

Slope of sale income and volume experienced PT. OSS in month of November 2005 and income graph didn't stable or fluctuate until month of October 2006 to be serious set of problems and must be finished. More race enterprise are spring up in Semarang make PT. OSS demanded to increase marketing performance and plan of exactly marketing performance.

Marketing mixture in the service sector (product, price, place, promotion, people, process, customer service) influence one of the others, if one of them not proper organized, it will influence all marketing strategy. After by means of SWOT analyze, knows superiority, weakness, threat and change which enterprise property. From here plan strategy of enterprise and policy implementation to the PT. OSS, until can increasing marketing performance. Need to know that marketing performance influenced by marketing mixture, orientation of enterprise strategic and several external factor which out of control the enterprise. Management policy PT. OSS increasing marketing performance by means of increasing efforts and marketing mixture strategy implementation and strategic orientation gives input and knowledge to use the change and anticipate of the emerge obstacle. Yield of strategy implementation and policy recommendation to be enterprise evaluation in the next time.

Keywords: freight forwarding, product, price, place, promotion, people, process, customer service, strategic orientation, marketing performance, SWOT analysis

ABSTRAKSI

Bisnis utama dari *freight forwarder* adalah membeli jasa transportasi dari bermacam-macam pelayaran atau pemilik kapal (*carrier*) dan membuat suatu rangkaian pengiriman (*shipment*) dari beberapa pengirim barang (*shipper*) dalam jumlah kecil ataupun besar, ke tujuan tertentu dengan harga yang lebih murah. Dari perspektif ini layanan jasa *freight forwarding* dipandang penting oleh perusahaan yang bekerja keras untuk mencapai dua tujuan sekaligus yaitu kepuasan pelanggan (pengiriman produk pada kondisi, waktu dan tempat yang tepat) serta penghematan biaya (menghindari aktivitas dan biaya yang tidak perlu untuk menangani sendiri urusan cargo dan dokumen).

Penurunan pendapatan dan volume penjualan yang dialami PT. OSS pada bulan November 2005 dan grafik pendapatan yang tidak stabil atau fluktuatif sampai bulan October 2006 menjadi permasalahan yang serius dan harus diselesaikan. Semakin banyaknya perusahaan sejenis yang bermunculan di Semarang membuat PT. OSS dituntut untuk harus mampu meningkatkan kinerja pemasaran dan merencanakan strategi pemasaran yang tepat.

Bauran pemasaran di bidang jasa (*product, price, place, promotion, poeple, process, customer service*) saling mempengaruhi satu sama lain sehingga bila salah satu tidak tepat pengorganisasiannya akan mempengaruhi strategi pemasaran secara keseluruhan. Setelah melalui proses analisis SWOT, diketahui keunggulan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki perusahaan. Dari sini kemudian perusahaan mulai merencanakan strategi serta implementasi kebijakan pada PT. OSS, agar secara dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Perlu diketahui pula bahwa kinerja pemasaran juga dipengaruhi oleh bauran pemasaran, orientasi strategik perusahaan dan beberapa faktor eksternal yang berada diluar kendali perusahaan. Kebijakan manajemen PT. OSS untuk meningkatkan kinerja pemasaran melalui peningkatan usaha-usaha dan implementasi strategi bauran pemasaran serta orientasi strategik telah banyak memberikan masukan dan pengetahuan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi hambatan dapat yang timbul. Hasil implementasi strategi dan rekomendasi kebijakan juga dilakukan untuk menjadi evaluasi bagi perusahaan di masa datang.

Keywords : *freight forwarding, product, price, place, promotion, poeple, process, customer service*, orientasi strategik, kinerja pemasaran, analisis SWOT.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SERTIFIKASI KEASLIAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	vi
ABSTRAKSI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR REFERENSI	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.1.1 Fenomena Manajemen di Perusahaan Forwarding PT. OSS	6
1.1.2 Rumusan Permasalahan	8
1.1.3 Permasalahan Penelitian (<i>Research Problem</i>)	11
1.1.4 Pertanyaan Penelitian (<i>Research Question</i>)	11
1.2 Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1.2.1 Tujuan Penelitian	13
1.2.2 Manfaat Penelitian	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL KEBIJAKAN MANAJEMEN	14
2.1 Telaah Pustaka	15
2.1.1 Strategi Fungsional Pemasaran (<i>Marketing mix</i>)	15
A. Produk (<i>Product</i>)	18
B. Penentuan Harga (<i>Price</i>)	20
C. Tempat / Sistem Penyampaian Jasa (<i>Place</i>)	21
D. Promosi (<i>Promotion</i>)	23
E. Orang / Sumber Daya Manusia (<i>Poeple</i>)	24
F. Proses (<i>Proces</i>)	25
G. Layanan Konsumen (<i>Customer Service</i>)	26
2.1.2 Orientasi Stratejik	27
2.1.3 Kinerja Pemasaran	28
2.2 Pengembangan Pertanyaan Penelitian	29
2.3 Model Kebijakan Manajemen	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Variabel dan Data	33
3.2 Teknik Analisis SWOT	34

BAB IV ANALISIS KEBIJAKAN MANAJEMEN	38
4.1 Gambaran Umum Kondisi Awa Perusahaan	38
4.1.1 Kondisi Awal Produk Jasa (<i>Product</i>)	38
4.1.2 Kondisi Awal Harga (<i>Price</i>)	40
4.1.3 Kondisi Awal Saluran Distribusi (<i>Place</i>)	42
4.1.4 Kondisi Awal Promosi (<i>Promotion</i>)	45
4.1.5 Kondisi Awal Sumber Daya Manusia (<i>Poeple</i>)	46
4.1.6 Kondisi Awal Proses (<i>Process</i>)	46
4.1.7 Kondisi Awal Layanan Pelanggan (<i>Customer Service</i>)	47
4.1.8 Kondisi Awal Orientasi Stratejik	48
4.2 Analisis SWOT variabel Internal	49
4.2.1 Analisis SWOT Variabel Produk Jasa (<i>Product</i>)	49
4.2.2 Analisis SWOT Variabel Harga (<i>Price</i>)	50
4.2.3 Analisis SWOT Variabel Saluran Distribusi (<i>Place</i>).....	51
4.2.4 Analisis SWOT Variabel Promosi (<i>Promotion</i>)	52
4.2.5 Analisis SWOT Variabel Sumber Daya Manusia (<i>Poeple</i>)	52
4.2.6 Analisis SWOT Variabel Proses (<i>Process</i>)	53
4.2.7 Analisis SWOT Variabel Layanan Pelanggan (<i>Customer Service</i>) ..	54
4.2.8 Analisis SWOT Variabel Orientasi Stratejik	55
4.3 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal	56
4.4 Deskripsi Rencana dan Implementasi Strategi	57
4.4.1 Implementasi Strategi Kebijakan Produk Jasa	60
4.4.2 Implementasi Strategi Kebijakan Harga	62
4.4.3 Implementasi Strategi Kebijakan Saluran Distribusi	63
4.4.4 Implementasi Strategi Kebijakan Promosi	64
4.4.5 Implementasi Strategi Kebijakan Sumber Daya Manusia	65
4.4.6 Implementasi Strategi Kebijakan Proses	66
4.4.7 Implementasi Strategi Kebijakan Layanan Pelanggan	67
4.4.8 Implementasi Strategi Kebijakan Orientasi Stratejik	67
4.4.9 Implementasi Strategi Antisipasi Faktor Eksternal	68
4.5 Deskripsi Evaluasi atas Hasil Implementasi Strategi	69
 BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN	 72
5.1 Kesimpulan atas Telaan Kebijakan Manajemen	72
5.2 Rekomendasi Kebijakan Manajemen	73

DAFTAR TABEL

DAFTAR TABEL	Halaman
Tabel 1.1 Data pendapatan PT. OSS	9
Tabel 1.2 Data volume penjualan PT. OSS	10
Tabel 2.1 Variabel dan dimensi	31
Tabel 4.1 Analisis SWOT variabel produk	49
Tabel 4.2 Analisis SWOT variabel harga.....	50
Tabel 4.3 Analisis SWOT variabel saluran distribusi.....	51
Tabel 4.4 Analisis SWOT variabel promosi	52
Tabel 4.5 Analisis SWOT variabel sumber daya manusia	53
Tabel 4.6 Analisis SWOT variabel proses	53
Tabel 4.7 Analisis SWOT variabel layanan pelanggan	54
Tabel 4.8 Analisis SWOT variabel orientasi strategik	55
Tabel 4.9 Analisis SWOT faktor lingkungan eksternal	56
Tabel 4.10 Analisis SWOT keseluruhan	57

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR GAMBAR	Halaman
Gambar 1.1 Grafik perolehan pendapatan setiap periode bulanan PT. OSS.....	9
Gambar 2.1 Skema model kebijakan manajemen perusahaan PT.OSS	10
Gambar 3.1 Skema analisis SWOT	31
Gambar 3.2 Road map dari rancangan penelitian PT. OSS	36

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Penelitian

Bisnis *freight forwarder* adalah suatu spesialis perdagangan yang menyediakan bermacam-macam fungsi dan fasilitas untuk transportasi barang (Murphy dan Daley, 2000). Sudah sejak lama *freight forwarder* diketahui sebagai kunci perantara yang terlibat dalam transportasi barang (*cargo*) dari titik asal (*origin*) ke titik tujuan (*destination*) melalui laut maupun udara. Lebih mendetail Lai dan Cheng (2004) menjelaskan bisnis utama dari *freight forwarder* adalah membeli jasa transportasi dari bermacam-macam pelayaran atau pemilik kapal (*carrier*) dan membuat suatu rangkaian pengiriman (*shipment*) dari beberapa pengirim barang (*shipper*) dalam jumlah kecil ataupun besar, ke tujuan tertentu dengan harga yang lebih murah. Dari perspektif ini layanan jasa *freight forwarding* dipandang penting oleh perusahaan yang bekerja keras untuk mencapai dua tujuan sekaligus yaitu kepuasan pelanggan (pengiriman produk pada kondisi, waktu dan tempat yang tepat) serta penghematan biaya (menghindari aktivitas dan biaya yang tidak perlu untuk menangani sendiri urusan cargo dan dokumen). Jangkauan bisnis *freight forwarding* sebagai penyedia jasa transportasi barang dan pihak ketiga (3PL : *Third Party Logistic*) sudah pada tingkat internasional dan menurut Lieb dan Miller (2002) peranannya masih akan terus bertumbuh. Murphy dan Daley (2001) berspekulasi bahwa industri *freight*

forwarding sedang mengalami perkembangan yang luar biasa berkaitan dengan perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan tekanan dari *customer* dan *competitor* yang mengharuskan perusahaan *freight forwarding* terus bertumbuh untuk bisa *survive* dan berhasil. Hal ini pula yang menuntut perusahaan *forwarding* untuk *work hard* dan *work smart* dalam menentukan strategi yang tepat bagi pertumbuhannya.

Pelabuhan Tanjung Emas Semarang sebagai salah satu pelabuhan juga selalu aktif dipakai dalam kegiatan ekspor dan import, meski volumenya masih menduduki peringkat ke-3 setelah Jakarta dan Surabaya. Hal ini semakin memacu pertumbuhan bisnis *freight forwarding* dan pelayaran, sehingga banyak bermunculan perusahaan-perusahaan *freight forwarding* baik lokal maupun internasional (PMA : Penanaman Modal Asing) di Semarang.

PT. OSS adalah salah satu perusahaan PMA yang menggeluti bisnis *freight forwarding* yang berdiri pada tahun 2004 menyediakan jasa pengiriman ekspor dan import untuk kargo peti kemas bermuatan penuh (*Full Container Load / FCL*) dan maupun kargo yang bermuatan sedikit (*Less than Container Load / LCL*) melalui laut (*sea freight*), darat (*inland*) maupun udara (*air freight*). PT. OSS berlokasi di pusat kota Semarang tepatnya di Wisma HSBC lantai 6, room 688, Jalan Gajah Mada no 135 Semarang. Secara Internasional merupakan bagian dari OS Group yang sudah berdiri di tahun 1984 dan sekarang memiliki 20 perusahaan di Asia dengan kantor pusat di Taiwan serta menggandeng kerja sama dengan lebih dari 500 perusahaan *forwarding* di seluruh dunia yang tersebar di berbagai benua. PT. OSS didirikan dengan gagasan untuk menyediakan jasa

logistik kelas dunia bertaraf internasional dengan tradisi pelayanan melalui sentuhan personal, melalui perpaduan antara penerapan teknologi tinggi dan pelayanan dengan mutu terbaik untuk dapat memenuhi semua kebutuhan pelanggan. PT. OSS dalam usahanya untuk meraih kesuksesan, mempunyai kunci utama yaitu dengan memenuhi semua kebutuhan pengguna jasa melalui penyediaan rangkaian jasa logistik yang unik, sehingga memudahkan para pengguna jasa untuk dapat mengoperasikan bisnisnya secara efektif dan efisien serta fokus terhadap *core competency* mereka. PT. OSS juga sudah tercatat secara legal dalam komisi federal maritim (FMC : *Federal Maritime Commission*) sebagai perusahaan yang diperbolehkan untuk beroperasi dan diakui secara internasional khususnya sebagai forwarding dan NVOCC (NVOCC : *Non-Vessel Operating Common Carrier*) yang boleh mengeluarkan dokumen ekspor dan import ke dan dari Amerika Serikat, sebab tidak semua perusahaan internasional bisa mendapat pengakuan dari FMC.

PT. OSS merupakan perusahaan yang secara khusus menangani lingkup bisnis berikut, yaitu :

- *Comprehensive tailor-made logistics service* : rangkaian pengiriman yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- NVOCC (*Non-Vessel Operating Common Carrier*)
- *International ocean freight forwarding service* : jasa pengiriman antar negara melalui laut.
- *International air freight forwarding service* jasa pengiriman antar negara melalui udara.

- *LCL / FCL domestic truck / feeder service* : pengiriman barang peti kemas penuh maupun barang yang sedikit menggunakan truk / kapal domestik.
- *Warehousing and distribution* : penyediaan gudang dan distribusi barang.
- *Project cargo specialists* : menangani shipment yang direncanakan, dalam jumlah besar dan bersifat *project*.
- *Packing, Crating, Assembly operation* : penyediaan jasa pengepakan dan perakitan barang
- *Custom clearance* : menyediakan jasa pengurusan bea cukai
- *Consultancy service* : menyediakan jasa konsultasi pengaturan *shipment*.

Jasa pelayanan yang disediakan oleh PT. Orient Star menjangkau wilayah darat, laut dan udara :

- *Sea freight* : pengaturan jasa yang komprehensif dalam pergerakan ekspor dan import untuk LCL serta FCL, menyediakan jasa konsolidasi untuk pengaturan barang FCL menjadi LCL dan sebaliknya.
- *Air freight* : pengaturan pengiriman dan jasa pelayanan *special* untuk memenuhi permintaan yang sangat spesifik, biasanya dalam jumlah sedikit / LCL.
- *Inland transportation* (transportasi darat) : menyediakan jasa transportasi multi-modal dari tempat semula sampai ke tempat akhir tujuan untuk menghemat biaya pengiriman dan menambah *value*.

- Jasa Gudang dan Konsolidasi : menyediakan satu rangkaian logistik, konsolidasi, penyediaan gudang, solusi transportasi dan jaringan distribusi global.

Visi dari PT. OSS adalah menjadi *market leader* dalam industri logistik, memperjuangkan mutu terbaik dan terus maju serta bertumbuh. Misi dari PT. OSS adalah memberikan perhatian yang terbaik (CARE) kepada pelanggan, pekerja, partner usaha dan masyarakat. PT. OSS menyatakan misinya untuk melakukan yang terbaik untuk kepentingan semua pihak :

- C – *commitment* : memiliki komitmen penuh untuk memenuhi kebutuhan customer dengan high value dan pelayanan yang bermutu.
- A – *awareness* : meningkatkan kualitas dan memperluas wilayah pelayanan sebagai bentuk awareness, kesadaran dan kepedulian akan kebutuhan pelanggan.
- R – *reliability* : memastikan pelayanan yang reliable, yang dapat di andalkan dan dipercaya sehingga meyakinkan pelanggan untuk maju bersama PT. OSS
- E – *excellence* : menyediakan pelayanan yang *excellence*, bermutu tinggi untuk memberikan solusi bagi para pelanggan.

Adapun sasaran dari bisnis ini adalah para pengguna jasa yang melakukan kegiatan ekspor / import barang :

- pengusaha ekspor yang memproduksi atau mengumpulkan barang sendiri (*direct shipper*)

- *buying agent* / trading yaitu orang / perusahaan yang menjadi perantara antara penjual dan pembeli
- forwarding lain yang bertaraf lokal maupun internasional yang kurang dapat bersaing di pasar, dan membutuhkan harga yang lebih bagus untuk customer mereka.

Penjualan jasa terhadap pengusaha ekspor yang menjadi konsumen akhir atau *end user* (*direct selling*) dan penjualan terhadap sesama forwarding maupun *buying agent* yang menjadi perantara (*non direct selling*) karena mereka menyalurkan kembali jasa tersebut kepada beberapa customer mereka yang lain. Masing-masing jenis konsumen tersebut mempunyai kerekeristik, kekurangan dan kelebihan tersendiri.

1.1.1 Fenomena Manajemen di Perusahaan Freight Forwarding PT. OSS

Kurang lebih 90% pendapatan PT. OSS adalah berasal dari pendapatan ekspor barang dalam bentuk peti kemas penuh (FCL) melalui laut. Berbicara tentang bisnis ekspor melalui laut (*sea freight*), perusahaan *freight forwarding* mempunyai bisnis dengan banyak service atau layanan ekspor yang diambil dari bermacam-macam perusahaan pelayaran, untuk kemudian ditawarkan kepada customer atau shipper yang mempunyai kriteria sendiri. Macam-macam produk jasa dari pelayaran juga mempunyai ragam keunggulan dan kelemahan tersendiri, hal ini yang membuat perusahaan forwarding harus mampu bersaing dengan perusahaan lain untuk memperoleh, mengolah dan menyajikan *service* yang terbaik dan kompetitif. Pembeli yang dalam hal ini disebut *shipper* juga pasti

mempunyai kriteria-kriteria tertentu yang mempengaruhi keputusannya untuk menentukan jenis layanan yang tepat.

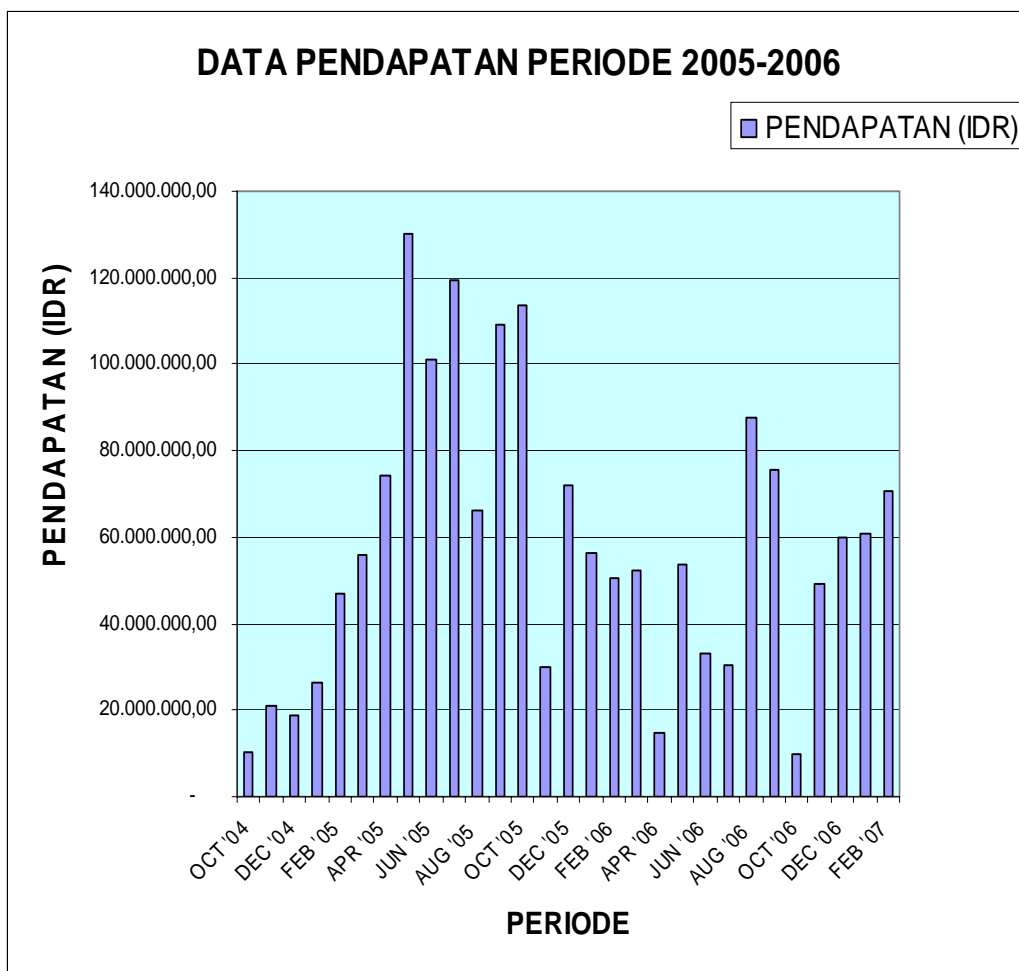
Beberapa kriteria yang secara umum sering ditemukan antara lain : harga murah, waktu pengiriman (*transit time*) cepat, ketepatan *shipment schedule* atau jadwal pelayaran, reputasi produk pelayaran, reputasi perusahaan, kualitas / kondisi *container*, kondisi barang tetap baik, kemudahan administrasi dan pengurusan dokumen, kebijakan pembayaran (tenggang waktu pembayaran / *credit term*), pelayanan informasi yang komunikatif dan fleksibel, *refund* atau komisi (R/C). Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengenal baik karakter shipper. Semakin banyaknya perusahaan sejenis yang bermunculan di Semarang, serta kesadaran terhadap keunggulan dan kelemahan produk jasanya, membuat PT. OSS harus mampu bertahan dengan strategi pemasaran yang tepat.

Pelayanan terhadap permasalahan yang terjadi selama pengiriman, keluhan ataupun komplain juga harus dapat ditangani dengan baik sesuai prosedur dengan tetap menjalin hubungan baik dengan pelanggan sesuai dengan visi dan misi PT. OSS. Pendapatan dan volume penjualan pada periode November 2004 sampai dengan October 2005 mengalami peningkatan dan memperoleh profit yang cukup bagus, tetapi mulai November 2005 sampai Agustus 2006 penghasilan ekspor mengalami penurunan yang cukup berarti dan secara rata-rata per tahun, profit dan volume ekspor lebih rendah dari tahun sebelumnya. Hal ini menjadi tanda tanya bagi perusahaan sekaligus tanggung jawab untuk dapat mengetahui permasalahan sebenarnya, penyebabnya dan solusi serta strateginya.

1.1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan PT. OSS, masalah yang muncul adalah menurunnya volume penjualan dan profit perusahaan pada periode November 2005 sampai October 2006.

Gambar 1.1 Grafik perolehan pendapatan setiap periode bulanan PT. OSS



Sumber : Data PT. OSS

Tabel 1.1 Data pendapatan PT. OSS

PERIODE	BULAN	PENDAPATAN (IDR / Rupiah)	PERTUMBUHAN PENJUALAN (%)
1	OCT '04	10.206.170	
2	NOV '04	20.990.760	106%
3	DEC '04	18.898.870	-10%
4	JAN '05	26.588.396	41%
5	FEB '05	46.974.408	77%
6	MAR '05	55.861.902	19%
7	APR '05	74.063.034	33%
8	MAY '05	130.299.476	76%
9	JUN '05	101.268.314	-22%
10	JUL '05	119.580.536	18%
11	AUG '05	66.160.094	-45%
12	SEP '05	109.140.346	65%
13	OCT '05	113.697.814	4%
14	NOV '05	30.098.434	-74%
15	DEC '05	71.789.648	139%
16	JAN '06	56.381.534	-21%
17	FEB '06	50.687.088	-10%
18	MAR '06	52.240.136	3%
19	APR '06	14.571.806	-72%
20	MAY '06	53.507.808	267%
21	JUN '06	33.143.864	-38%
22	JUL '06	30.473.944	-8%
23	AUG '06	87.616.650	188%
24	SEP '06	75.741.450	-14%
25	OCT '06	9.779.220	-87%
26	NOV '06	49.044.786	402%
27	DEC '06	59.978.794	22%
28	JAN '07	60.767.458	1%
29	FEB '07	70.668.416	16%

Sumber : Data PT. OSS

Tabel 1.2 Data volume penjualan PT. OSS

PERIODE	BULAN	VOLUME (TEU)	PERTUMBUHAN VOLUME (%)
1	OCT '04	28	-
2	NOV '04	56	100%
3	DEC '04	36	-36%
4	JAN '05	74	106%
5	FEB '05	128	73%
6	MAR '05	132	3%
7	APR '05	204	55%
8	MAY '05	170	-17%
9	JUN '05	194	14%
10	JUL '05	170	-12%
11	AUG '05	166	-2%
12	SEP '05	172	4%
13	OCT '05	142	-17%
14	NOV '05	34	-76%
15	DEC '05	86	153%
16	JAN '06	74	-14%
17	FEB '06	70	-5%
18	MAR '06	64	-9%
19	APR '06	50	-22%
20	MAY '06	52	4%
21	JUN '06	36	-31%
22	JUL '06	32	-11%
23	AUG '06	70	119%
24	SEP '06	66	-6%
25	OCT '06	68	3%
26	NOV '06	54	-21%
27	DEC '06	80	48%
28	JAN '07	82	3%
29	FEB '07	148	80%

Keterangan : TEU = Twenty container unit

Sumber : data PT. OSS

1.1.3 Permasalahan Penelitian (*Research Problem*)

Berdasarkan permasalahan yang muncul, perlu diselidiki apakah penurunan ini berkaitan dengan strategi pemasaran perusahaan, apakah sudah tepat diterapkan untuk customer di Jawa Tengah, dan apakah penurunan ini berkaitan dengan kompetisi perusahaan lain yang mempunyai harga lebih murah, atau apakah perusahaan kurang memperhatikan permasalahan dan kesulitan yang dihadapi oleh pelanggan, atau apakah ada hal lain yang menjadi penyebab penurunan kinerja penjualan dan bagaimana mencari solusinya. Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan di atas, maka masalah penelitian yang diajukan pada tesis ini adalah : “Bagaimana mengembangkan strategi pemasaran yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pemasaran ?”

1.1.4 Pertanyaan Penelitian (*Research Question*)

Berdasarkan permasalahan penelitian yang sudah diungkapkan di atas maka ada beberapa pertanyaan penelitian atau *research questions* yang dapat dikembangkan dari bauran pemasaran, antara lain :

1. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi produk jasa (dalam hal ini jasa pengiriman peti kemas) untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?
2. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi penetapan harga untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?

3. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi promosi untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?
4. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi saluran distribusi (*place*) untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?
5. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi *process* untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?
6. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi sumber daya manusia (*people*) untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?
7. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam bidang strategi pelayanan konsumen (*customer service*) untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya ?
8. Apa rencana stratejik perusahaan yang dilakukan dalam hal orientasi stratejik / orientasi pasar untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan bagaimana hasil evaluasi serta rekomendasi kebijakan selanjutnya?

1.2 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.2.1 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

- untuk menjawab permasalahan dan tantangan yang dihadapi PT. OSS dalam penurunan kinerja pemasarannya,
- untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi dasar pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan kebijakan dan penentuan strategi
- untuk mengetahui hasil evaluasi dari strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan

1.2.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan bermanfaat bagi perusahaan khususnya PT. OSS ataupun perusahaan yang sejenis yang menghadapi permasalahan yang sama untuk mereview apa yang sudah dilakukan perusahaan dan bagaimana evaluasi serta rekomendasi dari penelitian ini agar dapat menjadi wacana dan masukan bagi perusahaan dalam penentuan kebijakan manajemen dan strategi yang akan diterapkan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

KEBIJAKAN MANAJEMEN

Kebijakan adalah arah yang dirancang untuk memedomani pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Pemilihan strategi adalah keputusan. Baik di tingkat korporasi maupun bisnis, keputusan ini menentukan strategi masa depan perusahaan. Dalam situasi ini beberapa faktor yang akan mempengaruhi pemilihan strategi adalah (Pearce dan Robinson, 1997) :

1. Peran strategi yang lalu.
2. Tingkat kebergantungan perusahaan pada pihak luar.
3. Sikap terhadap resiko.
4. Pertimbangan politis internal.
5. Saat (*timing*)
6. Reaksi pesaing.

Kenyataannya menjadi market leader sesuai dengan misi PT. OSS tidaklah selalu mudah, apalagi era perdagangan global dan perkembangan informasi dan teknologi menjadi tantangan sendiri dengan banyaknya pesaing. Perencanaan dan implementasi strategi yang menjadi kebijakan manajemen untuk dapat lebih unggul dalam bersaing dengan meningkatkan pendapatan dan volume penjualan dilakukan dengan melakukan orientasi stratejik dan strategi *marketing mix*

(*product, price, promotion*, penjualan / distribusi, *market entry* serta pengelolaan pelanggan / *customer care*). Di sisi lain kebijakan produk jasa dan kebijakan penetapan harga (*pricing*) dirasakan perlu mendapat dukungan dari supplier, mengingat posisi usaha forwarder adalah sebagai perantara atau *Third Party Logistics* (3PL).

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Strategi Fungsional Pemasaran (*Marketing mix*)

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses. Peran fungsi pemasaran adalah mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk / jasa yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi fungsional pemasaran harus menjadi pedoman para pengambil keputusan (manajer pemasaran) dalam menentukan siapa akan menjual apa, dimana, kepada siapa, berapa banyak, dan bagaimana caranya (Pearce dan Robinson, 1997). Menurut Pearce dan Robinson (1997) strategi ini biasanya meliputi empat komponen : produk, harga, tempat (distribusi) dan promosi. Bauran pemasaran pada produk barang yang dikenal selama ini, berbeda dengan bauran pemasaran untuk produk jasa. Hal ini terkait dengan perbedaan karakteristik jasa dan barang. Bauran pemasaran produk barang mencakup 4P : *product price, place* dan *promotion*. Beberapa buku terbaru menambahkan bauran pemasaran menjadi 6 : *product, price, promotion, market*

entry dan pengelolaan pelanggan. *Market entry* lebih kepada sasaran market atau segmen yang dituju, apakah untuk semua orang, siapa saja, kapan saja dan dimana saja bisa menjadi target pasar, (*undifferentiated market*) atau termasuk segmen terpilih (*differeciated market*) (hand out kuliah Pak Agusty). Sedangkan untuk bidang jasa, keempat hal tersebut (4P : *product, proce, promotion, place*) masih dirasa kurang mencukupi. Para pakar pemasaran menambahkan tiga unsur lagi : *poeples, process*, dan *customer service* (Lupiyoadi dan Hamdani, 2006). Ketiga hal ini terkait dengan sifat jasa dimana tahapan operasi hingga konsumsi merupakan suatu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan serta mengikutsertakan konsumen serta pemberi jasa secara langsung, dengan kata lain terjadi interaksi langsung antara keduanya (meski tidak untuk semua jenis jasa).

Empat komponen strategi fungsional pemasaran (*marketing mix strategy*) 4P menurut Pearce dan Robinson (1997) maka dapat disusun beberapa hal yang menjadi kunci dalam pemasaran strategi fungsional :

a. Produk atau Jasa

- produk / jasa mana yang diutamakan
- produk / jasa mana yang paling banyak berkontribusi terhadap profitabilitas
- apa citra produk / jasa yang ingin ditonjolkan
- apa kebutuhan konsumen yang akan dipenuhi oleh produk / jasa
- apa perubahan yang akan mempengaruhi orientasi pelanggan

b. Harga

- apa yang diutamakan dalam bersaing dalam harga

- dapatkah perusahaan menawarkan diskon atau modifikasi harga yang lain
- apa kebijakan penetapan harga yang dimiliki memiliki standar nasional atau ada pengawasan regional
- mana segmen harga yang dibidik (tinggi, menengah, rendah, sedang dsb)
- berapa margin laba kotor perusahaan
- apa perusahaan menekankan penetapan harga berdasarkan biaya / permintaan atau persaingan

c. Tempat

- berapa tingkat liputan pasar yang dibutuhkan
- adakah daerah geografis prioritas
- apa saluran permintaan yang utama
- bagaimana sasaran, struktur dan manajemen saluran
- perlukah manajer pemasaran mengubah tingkat ketergantungan pada distributor, perwakilan penjualan, dan penjual langsung
- bagaimana organisasi penjualan yang diinginkan
- apakah armada penjualan diorganisasi menurut wilayah, pasar atau produk

d. Promosi

- apa saja prioritas dan rancangan promosi yang utama
- mana prioritas dan rancangan iklan / komunikasi yang terkait dengan berbagai produk, pasar dan wilayah
- media apa yang paling konsisten dengan strategi pemasaran keseluruhan

Sedangkan secara lebih khusus di bidang jasa, menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006), sebagai suatu bauran, unsur-unsur tersebut (7 unsur di bidang jasa) saling mempengaruhi satu sama lain sehingga bila salah satu tidak tepat pengorganisasiannya akan mempengaruhi strategi pemasaran secara keseluruhan.

Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006), unsur bauran pemasaran terdiri dari 7 hal :

- a. *Product* (produk) : jasa seperti apa yang ingin ditawarkan.
- b. *Price* (harga) : bagaimana strategi penentuan harga.
- c. *Promotion* (promosi) : bagaimana promosi yang harus dilakukan.
- d. *Place* (tempat) : bagaimana sistem penyampaian jasa yang akan diterapkan.
- e. *People* (orang) : jenis kualitas dan kuantitas orang yang akan terlibat dalam pemberian jasa.
- f. *Process* (proses) : bagaimana proses dalam operasi jasa tersebut.
- g. *Customer service* (layanan konsumen) : tingkat jasa yang bagaimana yang akan diberikan kepada konsumen.

A. Produk (*Product*)

Selnes (1993) mendefinisikan konsep produk yang berkaitan dengan reputasi produk sebagai persepsi dari kualitas barang atau jasa yang berhubungan dengan nam produknya. Dalam konteks yang lebih luas, reputasi produk seringkali dikaitkan dengan image. Kepuasan pelanggan dan loyalitas. Menurut Heide dan John (1992) kualitas produk merupakan norma (*norms*) antara dua pihak yaitu penjual dan pembeli sehingga kemampuan untuk memberikan produk

dengan kualitas yang diharapkan akan mempengaruhi kepuasan pengguna produk. Sedangkan konsep Kennedy, et al (2001) menyatakan bahwa kualitas produk berhubungan dengan kepercayaan terhadap tenaga penjual dan perusahaan. Dari kaca mata pemasaran jasa, produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen (Lupiyoadi dan Hamdani, 2006). Yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut yang disebut "*the offer*". Terutama pada produk jasa yang kita kenal tidak menimbulkan beralihnya kepemilikan dari penyedia jasa kepada konsumen. Yang dimaksud dalam pembahasan produk jasa di sini adalah total produk. Total produk terdiri atas:

- Produk inti (*core product*), merupakan fungsi inti dari produk tersebut.
- Produk yang diharapkan (*expected product*).
- Produk tambahan (*augmented product*)
- Produk potensial (*potential product*)

Tiga unsure selain *core product* di atas merupakan unsur yang potensial untuk jadi nilai tambah bagi konsumen sehingga produk tersebut berbeda dengan produk yang lain. Pemasar harus dapat mengembangkan nilai tambah dari produknya selain keistimewaan dasarnya, supaya dapat dibedakan dan bersaing dengan produk lain, dengan kata lain memiliki citra sendiri.

B. Penentuan Harga (*Price*)

Abdul Muhmin (2002) memandang harga bukan hanya merupakan bentuk nominal namun lebih cenderung diarahkan pada elemen-elemen program pemasaran seperti harga jual produk, diskon, rebate dan sistem pembayaran yang diterapkan kepada pengguna produk. Bagi pelanggan harga merupakan hal yang penting karena mampu membuat pelanggan dari pasar industri memperoleh keuntungan. Biong (1993) mengatakan bahwa produk yang mampu memberikan keuntungan, harga jual yang kompetitif, dan skema pembayaran yang lunak akan memungkinkan pengguna memperoleh margin keuntungan yang lebih tinggi. Strategi penentuan harga (*pricing*) sangat signifikan dalam pemberian nilai kepada konsumen dan mempengaruhi citra produk, serta keputusan konsumen untuk membeli. Penentuan harga juga berhubungan dengan pendapatan dan turut mempengaruhi penawaran atau saluran pemasaran. Akan tetapi hal terpenting adalah keputusan dalam penentuan harga harus konsisten dan strategi pemasaran secara keseluruhan (Lupiyoadi dan Hamdani, 2006). Dalam memutuskan strategi penentuan harga juga harus diperhatikan tujuan dari penentuan harga itu sendiri, antara lain:

- Bertahan.
- Memaksimalkan laba.
- Memaksimalkan penjualan.
- Gengsi atau prestis.
- Pengembalian atas investasi (*return of investment* - ROI).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan harga adalah:

1. *positioning* (pemosisian) jasa.
2. sasaran perusahaan.
3. tingkat persaingan.
4. siklus hidup jasa.
5. elastisitas permintaan.
6. struktur biaya.
7. sumber daya yang digunakan.
8. kondisi ekonomi secara umum
9. kapasitas jasa.

Metode dalam penentuan harga antara lain:

1. penentuan harga biaya-plus (*cost-plus pricing*)
2. penentuan harga tingkat pembelian (*rate of return pricing*)
3. penentuan harga paritas persaingan (*competitive parity pricing*)
4. penentuan harga rugi (*loss leading pricing*)
5. penentuan harga berdasarkan nilai (*value-based pricing*)
6. penentuan harga relasional (*relationship pricing*)

C. Tempat / Sistem Penyampaian Jasa (*Place*)

Tempat dalam jasa merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis.

Lokasi berarti berhubungan dengan dengan dimana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi atau kegiatannya. Dalam hal ini ada tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi, yaitu:

- Konsumen mendatangi pemberi jasa (perusahaan): apabila keadaannya seperti ini maka menjadi sangat penting. Perusahaan sebaiknya memilih tempat yang dekat dengan konsumen sehingga mudah dijangkau, dengan kata lain harus strategis.
- Pemberi jasa mendatangi konsumen: dalam hal ini lokasi tidak terlalu penting tetapi yang harus diperhatikan adalah penyampain jasa harus tetap berkualitas.
- Pemberi jasa dan konsumen tidak bertemu secara langsung: berarti penyedia jasa dan konsumen berinteraksi melalui sarana tertentu seperti telepon, computer, atau surat. Dalam hal ini lokasi menjadi sangat tidak penting selama komunikasi antara kedua pihak terlaksana dengan baik.

Penyampaian jasa (saluran distribusi) juga dapat melalui organisasi maupun orang lain. Dalam penyampaian jasa ada tiga pihak yang terlibat, yaitu:

1. penyedia jasa
2. perantara
3. konsumen

Sehubungan dengan saluran distribusi maka perusahaan harus dapat memilih saluran yang tepat untuk penyampaian jasanya, sebab akan sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Saluran distribusi yang dapat dipilih, antara lain:

1. penjual langsung (*direct sales*)
2. agen (*agent*) atau broker
3. agen/broker penjual atau pembeli
4. waralaba (*franchises*) dan pengantar jasa berkontrak (*contracted service deliverers*)

Baik lokasi maupun saluran distribusi, pemilihannya sangat tergantung pada kriteria pasar dan sifat dari jasa itu sendiri. Misalnya dalam jasa pengiriman barang, bila pasar menginginkan pengiriman yang cepat, tepat waktu, dan sifat barang yang tidak tahan lama, maka lokasi yang dipilih harus strategis (misalnya, dekat pelabuhan) dan saluran distribusi yang dipilih sebaiknya penjualan langsung supaya dapat terkontrol.

D. Promosi (*Promotion*)

Hal yang perlu diperhatikan dalam promosi adalah pemilihan bauran promosi (*promotion mix*). Bauran promosi terdiri atas:

- iklan (*advertising*)
- penjualan perorangan (*personel selling*)
- promosi penjualan (*sales promotion*)
- hubungan masyarakat (*public relation*)

- informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*)
- surat pemberitahuan langsung (*direct mail*)

Pemasar dapat memilih sarana yang dianggap sesuai untuk mempromosikan jasa mereka. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kesuksesan promosi :

1. Identifikasi audiens dan target : berkaitan dengan segmentasi pasar.
2. Menentukan tujuan promosi : apakah untuk menyampaikan informasi, mempengaruhi atau mengingatkan.
3. Pengembangan pesan yang disampaikan : berkaitan dengan isi pesan (apa yang harus disampaikan), struktur pesan (bagaimana penyampaian pesan secara logis), gaya pesan (menciptakan bahasa yang kuat), sumber pesan (siapa yg menyampaikan).
4. Pilihan bauran komunikasi : komunikasi personal atau nonpersonal.

E. Orang / Sumber Daya Manusia (*People*)

Dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka 'orang' berfungsi sebagai penyedia jasa sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan terutama dalam hal sistem penyampaian jasa. Keputusan dalam 'orang' ini berarti berhubungan dengan seleksi, pelatihan, motivasi, dan manajemen sumber daya manusia. Untuk mencapai kualitas terbaik maka pegawai harus dilatih untuk menyadari pentingnya pekerjaan mereka yaitu memberikan konsumen kepuasan dan memenuhi kebutuhannya. 'Orang' dalam pemasaran jasa terkait erat dengan pemasaran internal, merupakan interaksi setiap karyawan dan departemen dalam suatu perusahaan sebagai konsumen internal atau pemasok internal. Tujuannya

untuk mendorong 'orang' dalam kinerja memberikan kepuasan kepada konsumen. Terdapat empat kriteria peranan atau pengaruh aspek 'orang' yang mempengaruhi konsumen :

- *Contactors* : berinteraksi langsung dengan konsumen dalam frekuensi yang cukup sering dan sangat mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli.
- *Medifiers* : tidak seara langsung mempengaruhi konsumen tetapi cukup sering berhubungan (contoh : resepsionis).
- *Influencers* : mempengaruhi konsumen dalam keputusan ntuk membeli tetapi tidak secara langsung kontak dengan konsumen.
- *Isolateds* : tidak secara langsung ikut serta dalam bauran pemasaran dan juga tidak sering bertemu dengan konsumen (contoh : bagian administrasi, SDM, bagian pemrosesan data).

F. Proses (*Process*)

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas, rutinitas dimana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen. Proses dibedakan dalam dua cara, yaitu :

- Kompleksitas (*complexity*), berhubungan dengan langkah-langkah tahapan proses.
- Keragaman (*devergence*), berhubungan dengan adanya perubahan dalam langkah-langkah atau tahapan proses.

Sehubungan dengan dua cara di atas terdapat empat alternatif mengubah proses yang dapat dipilih oleh pemasar :

1. Mengurangi keragaman, berarti terjadi pengurangan biaya, peningkatan produktivitas dan kemudahan distribusi.
2. Menambah keragaman, berarti memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang dapat mengakibatkan naiknya harga.
3. Mengurangi kompleksitas, cenderung lebih terspesialisasi.
4. Menambah kompleksitas, lebih cenderung ke penetrasi pasar dengan cara menambah jasa yang diberikan.

G. Layanan Konsumen (*Customer Service*)

Layanan konsumen (*customer service*) pada pemasaran jasa dilihat sebagai hasil dari kegiatan distribusi dan logistik, dimana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. Layanan konsumen meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat termasuk pelayanan pratransaksi, saat transaksi, dan pasca transaksi. Kegiatan pratransaksi atau sebelum transaksi akan turut mempengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi, karena itu kegiatan pendahulunya harus sebaik mungkin sehingga konsumen memberikan respon yang positif dan menunjukkan loyalitas yang tinggi. Strategi layanan konsumen menurut Christopher Lovelock mencakup :

- Identifikasi misi jasa.
- Penentuan sasaran dari layanan konsumen.
- Perumusan strategi layanan konsumen.

– Implementasi

Dari semua unsur-unsur bauran pemasaran di atas, maka yang harus lebih diperhatikan dalam pengembangannya adalah :

1. Konsistensi, berhubungan dengan keserasian / kecocokan secara logis dan penggunaannya antara unsur satu dengan unsur lainnya dalam bauran pemasaran.
2. Integrasi, terdapat hubungan yang harmonis di antara unsur-unsur dalam bauran pemasaran.
3. *Leverage* (pengungkit), hal ini berhubungan dengan pengoptimalan kinerja tiap unsur bauran pemasaran secara lebih profesional sehingga lebih mendukung bauran pemasaran untuk mendapatkan daya saing.

2.1.2 Orientasi Strategik

Tiga indikator utama dari orientasi strategik perusahaan yang diungkapkan Gatigon dan Xuereb (1997) adalah pelanggan, pesaing dan teknologi. Konsep orientasi strategik ini selaras dengan prinsip orientasi pasar yang disimpulkan oleh Narver dan Slater (1990) dengan menempatkan pelanggan dan pesaing sebagai faktor utama dengan dukungan koordinasi antar fungsi yang sinergis. Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan akan dapat tercapai bila dilakukan usaha-usaha yang konsisten dengan embrio orientasi strategik yang menempatkan pasar sebagai titik tolaknya (Aaker, 1989). Banyak penelitian klasik menjelaskan bagaimana pelanggan begitu ditempatkan sebagai objek pokok yang akan

mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung, namun dalam perkembangannya Lionel Lee (dalam Kartajaya, 2001) memandang tidak semua pelanggan adalah raja. Hanya pelanggan yang memberikan nilai (yang menguntungkan) bagi perusahaan sajalah yang dapat dianggap sebagai raja. Konsep ini sangat logis dalam era transformasi ekonomi yang menempatkan kelangsungan suatu relasi antar elemen, yang kemudian dijelaskan sebagai bentuk aplikasi manajemen hubungan pelanggan (customer relationship management). Saat ini teknologi bukan lagi sekedar bagian dari definisi konsep pemasaran, karena faktanya hal ini dihasilkan dari manajemen orientasi produk yang baik dan mengembangkannya dalam waktu yang lama (Kotler, 1984).

2.1.3 Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan faktor yang sangat tepat mewakili kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ini tersurat dari pendapat Ferdinand (2000) (dalam Aditya, 2004) yang mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar dari suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis (Aditya, 2004). Kinerja pemasaran suatu organisasi dapat diukur dari volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan *market share* (Ferdinand, 2002).

2.2 Pengembangan Pertanyaan Penelitian

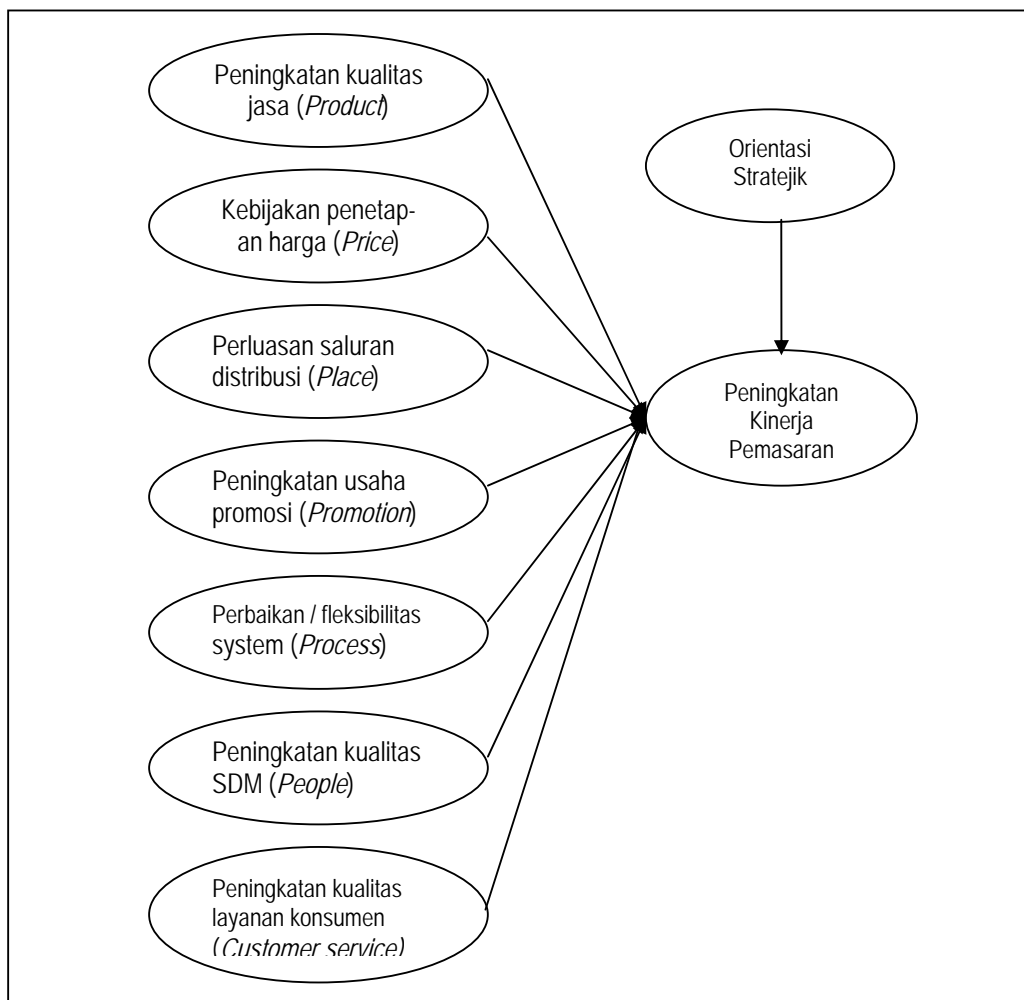
Berdasarkan telaah pustaka dan mengacu pada pokok permasalahan, maka dapat dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah implementasi kebijakan produk (dalam hal ini jasa pengiriman ekspor kontainer) mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
2. Apakah implementasi kebijakan penetapan harga mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
3. Apakah implementasi kebijakan saluran distribusi mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
4. Apakah implementasi kebijakan promosi mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
5. Apakah implementasi kebijakan proses mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
6. Apakah implementasi kebijakan sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
7. Apakah implementasi kebijakan layanan pelanggan mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?
8. Apakah implementasi kebijakan orientasi stratejik mampu meningkatkan kinerja pemasaran ?

2.3 Model Kebijakan Manajemen

Berdasarkan telaah pustaka yang disajikan di atas, maka sebuah model pengembangan kebijakan untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan dapat digambarkan secara sederhana sebagai berikut :

Gambar 2.1 Skema model kebijakan manajemen perusahaan PT. OSS



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Variabel dan dimensi

NO.	VARIABEL	DIMENSI
1.	Product (Jasa)	<ul style="list-style-type: none"> - kualitas produk jasa - kepemimpinan produk jasa - modifikasi rangkaian jasa
2.	Price	<ul style="list-style-type: none"> - nilai lebih produk jasa dalam kualitas - nilai lebih produk jasa dalam nominal - kebijakan pembayaran - refund / commission
3.	Place / Saluran Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> - lokasi strategis - luas cakupan wilayah - aktivasi penjualan sales
4.	Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - WOM melalui networking - sponsorship - keikutsertaan dalam expo / exhibition - promosi pada pelanggan secara langsung - media internet
5.	Process	<ul style="list-style-type: none"> - efektifitas dan efisiensi proses - fleksibilitas prosedur - kelengkapan akses dan fasilitas
6.	People	<ul style="list-style-type: none"> - training / pelatihan - koordinasi intern dalam perusahaan

		- insentif, bonus dan penghargaan
7.	Customer Service / Layanan Konsumen	- meningkatkan kualitas komunikasi - solving terhadap problem / komplain handling - entertain customer & carrier - personal touch - pelayanan terhadap masukan, kritika dan saran
8.	Orientasi Stratejik	- orientasi pada pelanggan - orientasi pada pesaing - orientasi teknologi
9.	Kinerja Pemasaran	- peningkatan pendapatan - peningkatan volume - peningkatan pangsa pasar / market share

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel dan Data

Metode penelitian yang dilakukan dalam tesis ini adalah studi kasus yang telah terjadi di masa lampau pada PT. OSS Semarang dan telah selesai dilakukan implementasi strategi pada perusahaan tersebut. Variabel penelitian yang akan dianalisa dalam kasus ini adalah variabel bauran pemasaran di bidang jasa yaitu :

1. Produk (*product*)
2. Harga (*price*)
3. Promosi (*promotion*)
4. Saluran distribusi (*place*)
5. Proses (*process*)
6. Sumber daya manusia (*people*)
7. Layanan konsumen (*customer service*)
8. Orientasi stratejik
9. Kinerja pemasaran
10. Keunggulan bersaing

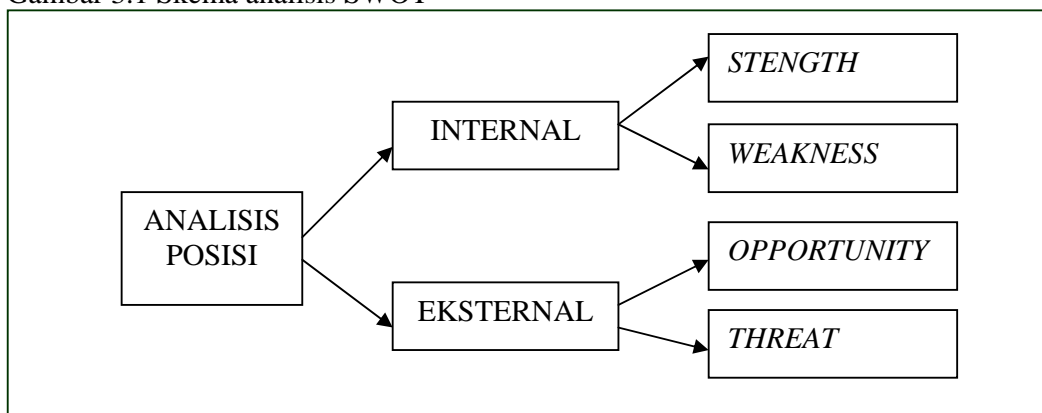
Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu melalui observasi atau pengamatan dan pengalaman langsung dalam menangani kasus ini sebagai bagian dari perusahaan PT. OSS, dan melalui kajian dan data-data perusahaan yang

tersedia dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007. Jenis data yang dipergunakan merupakan data sekunder yaitu data-data yang diperoleh dari PT. OSS berupa data volume penjualan, data profit penjualan dan sales report serta *meeting report* yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Sumber data didapat langsung dari arsip dan file perusahaan serta system yang dapat diakses melalui webmail perusahaan.

3.2 Teknik Analisis SWOT

Salah satu metode atau teknik analisis posisi manajerial adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan strategi yang menggambarkan kecocokan yang paling baik di antaranya. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Gambar 3.1 Skema analisis SWOT



Sumber : Hand out kuliah (Bu. Yustin)

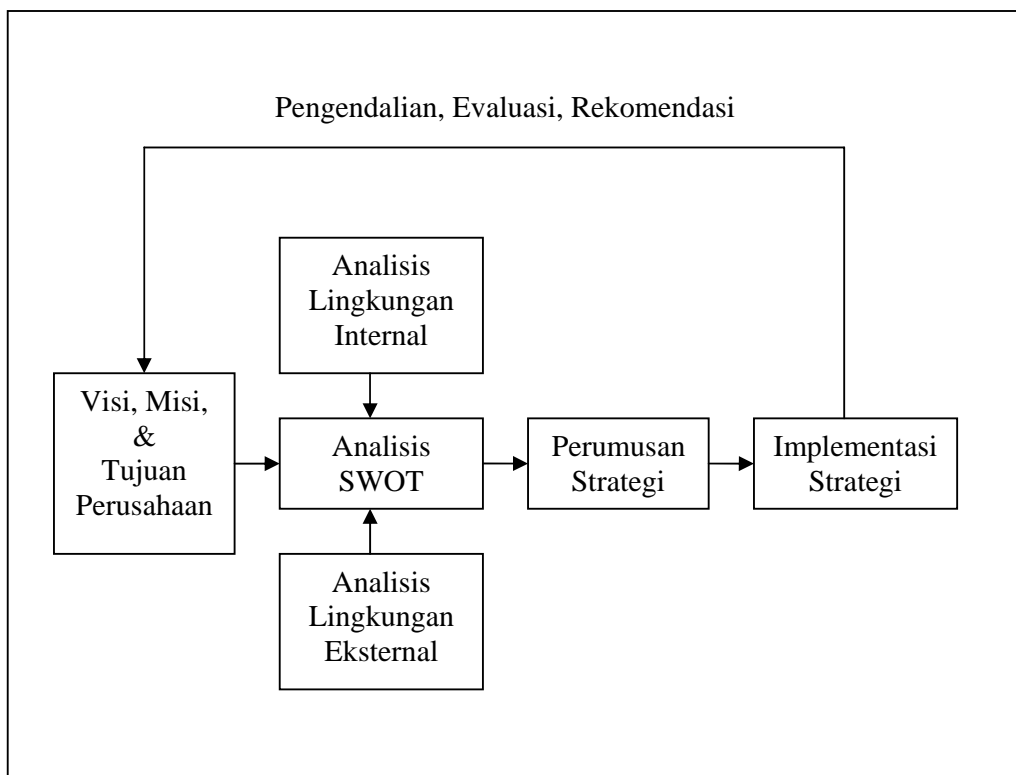
Bila diterapkan secara akurat asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Analisis SWOT mempunyai elemen-elemen yang ada di dalam kendali manajemen perusahaan maupun di luar kendali manajemen perusahaan. *Strength* dan *Weakness* adalah faktor atau elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen, sedangkan *Threat* dan *Opportunity* berada di luar kendali manajemen.

- *Strength* adalah faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan impact yang positif bagi perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan dan keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar, serta merupakan kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli pemasok, dan lain-lain.
- *Weakness* adalah faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen tetapi tidak berhasil dikendalikan sehingga memberikan impact yang negatif bagi perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
- *Opportunity* adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan bila perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya. Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan penting merupakan salah satu peluang. Identifikasi pasar yang tadinya terabaikan, perubahan peraturan atau situasi

persaingan atau membaiknya hubungan dengan pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

- *Threat* adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul, maka memiliki potensi untuk mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Ancaman merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, dan merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar perubahan teknologi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Gambar 3.2 Road map dari rancangan penelitian PT. OSS



Sumber : Hand out mata kuliah manajemen strategi yang dikembangkan

Teknis penerapan analisa SWOT dalam penelitian ini dilakukan pada keseluruhan variable internal dan eksternal. Variabel internal yang merupakan kunci perusahaan akan dianalisa keunggulan (*Stregth*) dan kelemahannya (*Weakness*), sedangkan faktor-faktor eksternal di luar kuasa perusahaan akan dianalisa kesempatan (*Opprotunity*) dan ancamannya (*Threat*). Dalam melakukan analisa ada beberapa hal yang akan dinilai yaitu bobot, skala dan nilai :

- Bobot : adalah faktor persentasi seberapa pentingnya variabel atau indikator di dalam perusahaan yang sejenis pada umumnya. Total dari bobot untuk masing-masing analisa adalah 100.
- Skala : adalah penilaian yang diberikan untuk kondisi atau keadaan yang sudah berjalan selama ini di dalam perusahaan.
 - Skala 1 : untuk kondisi yang sangat lemah
 - Skala 2 : untuk kondisi lemah
 - Skala 3 : untuk kondisi sedang atau normal
 - Skala 4 : untuk kondisi kuat atau unggul
 - Skala 5 : untuk kondisi sangat kuat atau sangat unggul
- Nilai : adalah perkalian antara bobot dan skala yang akan menjadi ukuran untuk menentukan posisi perusahaan secara umum.
 - 100 : untuk kondisi yang sangat lemah
 - 101-200 : untuk kondisi lemah
 - 201-300 : untuk kondisi sedang atau normal
 - 301-400 : untuk kondisi kuat atau unggul
 - 401-500 : untuk kondisi sangat kuat atau sangat unggul

BAB IV

ANALISIS KEBIJAKAN MANAJEMEN

4.1 Gambaran Umum Kondisi Awal Perusahaan

Group dari OSS memang sudah berdiri sejak tahun 1984 di Taiwan, namun untuk PT. OSS sendiri di Indonesia masih cukup muda, terutama keberadannya di Semarang masih terhitung baru yaitu pada tahun 2004. Namun karena produk jasa pengiriman dan kualitas yang ditawarkan bagus, dan mempunyai networking yang luas di berbagai negara, maka kehadirannya sangat cepat mendapat perhatian dari para pelaku pasar di bidang *shipping* dan forwarding. Pada tahun pertamanya kinerja pemasaran PT. OSS cukup bagus dan meningkat dengan pesat. Namun seiring berjalannya waktu pada periode November 2005 penurunan drastis terjadi dan sejak saat itu pertumbuhan penjualan mulai menurun dan tidak stabil, hal ini cukup mengkhawatirkan mengingat beberapa customer mulai berpindah kepada pesaing. Oleh karena itu Perusahaan merasa harus segera bertindak untuk menyiasati beberapa bidang dalam bauran pemasaran untuk mendongkrak kembali kinerja pemasaran.

4.1.1 Kondisi Awal Produk Jasa (*Product*)

Produk yang ditawarkan oleh PT. OSS adalah jasa pengiriman barang ke luar negeri (eksport) atau dari luar negeri (import). Yang menjadi fokus terbesar karena mendatangkan penghasilan terbanyak adalah bidang eksport. Beberapa

wilayah yang menjadi tujuan ekspor bagi PT. OSS adalah Amerika (*US East Coast* dan *US West Coast*), Asia (*Far East*), Eropa, Timur Tengah (*Middle East*) dan Afrika. Pengiriman berupa barang dalam kontainer penuh maupun dalam jumlah yang sedikit ke berbagai negara dapat dilakukan oleh PT. OSS melalui jalan laut ataupun udara. Equipment container dan ketersediaan kapal juga selalu dipantau dan diawasi dengan menjalin kerja sama yang baik dan kedekatan dengan supplier. Jadwal atau *shipment schedule* selalu diupdate setiap bulan dan segala macam informasi selalu diakses dengan teratur oleh PT. OSS untuk menjaga mutu dan kualitas serta ketepatan waktu pengiriman. Mutu pelayaran atau carrier juga sangat diperhatikan. Perusahaan sengaja memilih carrier dari supplier atau pemilik kapal yang bagus, berkelas dan ternama dalam hal ketepatan waktu, dan memperhatikan kapabilitas *space* pada kapal, *equipment* kontainer serta profesionalitas dalam hal service. Hal ini juga karena kecenderungan konsumen untuk memilih carrier yang terkenal, dengan service yang bagus dan tepat waktu sehingga diharapkan tidak menimbulkan masalah. Salah satu jasa ekspor yang paling banyak dilakukan adalah ke negara Amerika, yang tidak semua forwarding dapat handle pengiriman ke daerah tersebut. Jasa pengiriman barang atau kontainer sampai ke gudang pembeli beserta pengurusan pajak dan bea cukai juga dapat disediakan. Usaha ini dilakukan PT. OSS dengan merangkai route pengiriman terdekat dan tercepat kemanapun dan melibatkan kerja sama dengan rekan bisnis atau disebut *Overseas Agent* yang terdekat dari lokasi tujuan. Semuanya akan diatur sesuai dengan kebutuhan dan permintaan customer, meskipun pengiriman sampai ke gudang pembeli di daerah yang kurang

lazim dilakukan oleh pihak pelayaran sebagai supplier ataupun tidak terjangkau oleh perusahaan forwarding lain. Rangkaian pengiriman ini biasanya dilakukan sesuai dengan permintaan *shipper* (pengirim barang) atau *consignee* (penerima barang). Inilah yang disebut *tailor-made product*, karena PT. OSS mempunyai networking yang kuat dan mampu menyediakan pengiriman khusus yang customer butuhkan meskipun tidak lazim dan tidak mampu dilakukan oleh perusahaan pelayaran atau forwarding lain. Andalan yang paling utama dan dikuasai dengan baik adalah wilayah Asia dan Amerika, karena jaringan yang sangat kuat dan kerja sama yang baik dengan para supplier (perusahaan pelayaran).

4.1.2 Kondisi Awal Harga (*Price*)

Kuatnya jaringan dan volume ekspor dan import yang tinggi mengharuskan OS Group untuk berusaha menjalin hubungan baik dengan supplier untuk mendapat service dan harga yang *special* yang dinamakan *service contract*. *Service contract* adalah perjanjian dalam bentuk ikatan kerja sama antara perusahaan *freight forwarding* (NVOCC : *Non-Vessel Operating Common Carrier*) dengan supplier dalam hal ini pemilik kapal (perusahaan pelayaran / *Shipping Line / Carrier*) yang mencantumkan harga khusus (*special rate*) sebagai hasil negosiasi harga untuk pengiriman ekspor komoditi tertentu yang mencakup beberapa tujuan wilayah, untuk periode waktu tertentu, dan dalam volume yang sangat banyak sehingga harga yang didapat lebih bagus dari market rate. *Service contract* ini biasanya dilakukan oleh kantor pusat masing-masing perusahaan dan

sangat menggambarkan kedekatan antara perusahaan dengan supplier. Harga atau *rate* yang tercantum sebagai *buying rate* dari *service contract* ini biasanya lebih murah dan tidak dapat disamai oleh harga di pasaran kecuali dengan *service contract* yang sejenis. Negosiasi harga juga dapat dilakukan tanpa *service contract* yaitu melalui negosiasi lokal, namun belum tentu sebaik *service contract*, karena menjanjikan volume yang besar bagi *supplier*.

Service contract merupakan senjata ampuh bagi perusahaan forwarding untuk memenangkan kompetisi di pasar, terutama untuk perdagangan Amerika yang mensyaratkan bahwa pengiriman barang hanya bisa dilakukan oleh perusahaan forwarding yang mempunyai *service contract* saja. Sebagai perusahaan forwarding (NVOCC) baru di Semarang namun sudah bisa menggenggam beberapa *service contract* Amerika, Asia dan Eropa dengan beberapa pelayaran berkelas dan mempunyai harga (*rate*) yang cukup bagus, dapat dikatakan PT. OSS cukup percaya diri dan berani bersaing dengan para pemain lama di bidangnya. Pada awal perkembangannya tahun 2004 sampai pertengahan 2005 PT. OSS merupakan salah satu perusahaan yang menjadi idola dalam segi harga dan *service* yang bagus (berkelas) karena menggunakan *carrier* yang bagus / terkenal dan *equipment* container yang bagus pula dan harganya berani bersaing. Beberapa customer mulai meningkatkan fokus pengiriman barang ekspor kepada PT. OSS. Dengan *service* yang berkelas, pengiriman dengan pelayaran ternama dan harga yang bagus sangat mempengaruhi penjualan sehingga meningkat pesat, cukup pesat bagi perusahaan yang terhitung baru. Sampai pada akhir tahun 2005 karena para pesaing mulai menurunkan harga yang

jauh lebih murah dan beberapa customer yang rawan terhadap perubahan harga mulai berpaling dan beralih pada perusahaan pesaing. Dari sini dapat dibuktikan bahwa kebanyakan pelanggan ternyata sangat peka dengan masalah harga.

Volume penjualan dari bulan November 2005 menurun dengan drastis, dan sampai dengan bulan October 2006, volume penjualan sangat fluktuatif. Berkaitan dengan masalah harga dan dengan mencoba untuk lebih memahami karakteristik pelanggan yang sensitif terhadap price, perusahaan kemudian harus mulai berfikir bagaimana cara untuk menyiasati permasalahan ini.

4.1.3 Kondisi Awal Saluran Distribusi (*Place*)

PT. OSS mempunyai lokasi kantor yang sangat strategis yaitu di pusat kota Semarang tepatnya di Wisma HSBC Jl. Gajah Mada no. 135 Semarang. Lokasi gedung sendiri cukup banyak dihuni oleh sesama perusahaan forwarding dan juga supplier yaitu beberapa perusahaan pelayaran yang terkenal. Hal ini sangat memudahkan proses administrasi dan lalu lintas dokumen manual yang mungkin masih diperlukan oleh pelanggan. Sedangkan untuk proses sehari-hari lebih banyak menggunakan komunikasi via telepon atau e-mail karena tidak mengharuskan interaksi pertemuan langsung dengan pelanggan.

Dalam hal penyampaian jasa, pihak-pihak yang terlibat adalah :

1. Penyedia jasa atau supplier yaitu perusahaan pelayaran (*shipping line*) / pemilik kapal yang disebut *carrier*. Hubungan antara perusahaan dengan supplier yang menyediakan kapal dan equipment container harus dibina

dengan baik agar support yang dibutuhkan selalu terpenuhi dan saling menguntungkan kedua belah pihak.

2. Konsumen atau pelanggan yang disebut *shipper*. Hubungan dan interaksi dengan pelanggan sebagai pengguna jasa mutlak sangat menentukan peningkatan pemasaran.

Perusahaan freight forwarding sendiri bertindak sebagai jasa perantara antara keduanya. Sehingga mutu dan kualitas jasa pelayanan menjadi senjata utama.

Saluran distribusi atau penjualan pada perusahaan PT. OSS dilakukan kepada konsumen atau *shipper* melalui beberapa cara :

1. Penjualan secara langsung kepada *end user* atau *direct shipper*.
2. Penjualan kepada agent atau broker atau trader atau perusahaan forwarding lain yang nantinya akan menyalurkannya kembali jasa tersebut (*non-direct shipper*)

Bagi *direct shipper* yang menjadi sasaran penjualan secara *direct*, perusahaan dapat memperoleh profit yang lebih banyak daripada penjualan secara *non-direct*. Namun di lain pihak tidak mudah untuk memenuhi dan menyesuaikan karakter *direct shipper* sebagai konsumen akhir ini, terutama kendala terbesar yang sering dihadapi perusahaan adalah dalam kebijakan finansial dan pembayaran yang sering tidak tepat waktu dan permintaan perlakuan khusus. Perusahaan biasanya menjual dengan harga yang lebih murah kepada customer *non-direct* (yaitu para forwarder lokal dan *buying agent*) agar mereka dapat menyalurkannya kembali jasa forwarder dengan harga yang masih bisa kompetitif. Biasanya customer *non-direct* yang bertindak sebagai perantara ini mempunyai volume yang lebih besar

dan rutin / reguler sehingga meski profit sedikit berkurang tapi volumenya lebih besar dan *networking* menjadi lebih luas. Hal ini merupakan salah satu keuntungan dalam berbisnis dengan strategi *non-direct*. Sehingga masing-masing strategi yang digunakan mempunyai kekurangan dan kelebihan sendiri yang harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Pada awal berdiri PT. OSS memprioritas penjualan dengan strategi penjualan *non-direct* dengan harapan bahwa strategi ini akan lebih cepat dan dinilai efisien oleh pihak manajemen Semarang untuk memperkenalkan jasa dan nama perusahaan dalam membangun hubungan *networking* dengan perusahaan-perusahaan lain dengan memanfaatkan WOM (*Word of Mouth*). Volume penjualan dan pendapatan juga semakin melaju dengan cepat sampai bulan October 2005. Meski demikian penjualan *direct selling* tetap perlu dilakukan karena kecenderungan profit yang didapat lebih besar dan end user lebih loyal dengan service yang menyesuaikan. Kemudian setelah beberapa bulan berjalan, pihak manajemen pusat membuat kebijakan baru untuk menekankan strategi penjualan agar berfokus pada *direct shipper* dengan tujuan agar dapat menghasilkan profit lebih tinggi. Namun pada kenyataannya pada periode November 2005 sampai October 2006 rata-rata penjualan justru menurun dan tidak stabil. Hal ini menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk meninjau kembali efektifitas kebijakan yang sudah diterapkan untuk mengambil sikap dan strategi yang dapat menjadi solusi permasalahan penurunan kinerja pemasaran tersebut.

4.1.4 Kondisi Awal Promosi (*Promotion*)

Sasaran bisnis jasa forwarding ini sudah jelas tersegmen pada perusahaan atau individu eksportir tertentu yang mempunyai legalitas dari pemerintah, namun apakah sudah semuanya tahu, mengenal keberadaan perusahaan dan mau memakai jasa perusahaan, itu masih merupakan tugas besar bagi PT. OSS yang masih terhitung sebagai perusahaan balita. Dalam hal promosi perusahaan sudah mempunyai situs web mail sendiri yang dapat diakses oleh siapa saja dan dimana saja melalui internet : www.orientstargroup.com. Gambaran umum profil perusahaan dan contact on line sudah disediakan. Melalui fasilitas ini para pelanggan dapat memanfaatkannya untuk memantau sampai dimana posisi barang atau kontainernya. Melalui jalinan hubungan dan networking dengan beberapa perusahaan shipping dan forwarding dalam setiap pertemuan, perusahaan memanfaatkan informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang cukup efektif, atau bahkan menjadi salah satu sponsor untuk kegiatan yang diadakan oleh perkumpulan perusahaan shipping dan forwarding. Sedangkan untuk sasaran direct shipper, biasanya dilakukan *personal selling* oleh *salesperson* melalui *sales call* dan *visiting* untuk memperkenalkan service perusahaan. Masalahnya tidak semua perusahaan *direct shipper* menerima dengan baik cara *door to door* ini, sehingga butuh siasat yang lebih efektif supaya customer baru mau dan merasa senang untuk mengenal profil perusahaan PT. OSS, membuka diri dan selanjutnya menjadi pemakai jasa.

4.1.5 Kondisi Awal Sumber Daya Manusia (*People*)

Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan dan sangat berpengaruh terhadap service yang diberikan kepada pelanggan. Teknologi dan pengetahuan dapat ditiru oleh perusahaan lain, namun kualitas dan sumber daya manusia merupakan hal yang sulit ditiru. Karyawan dinilai dan dipantau oleh kantor pusat dalam setiap pekerjaannya melalui beberapa aspek : *product knowledge*, *performance*, kemampuan *solving problem*, kedisiplinan dan semuanya dapat dipantau secara langsung melalui email dan system yang secara central terhubung dan oleh kantor pusat. Penilaian dilakukan oleh HRD pusat dan setiap tahun diumumkan setiap tahun. Persentase target dan bonus juga sudah ditentukan perusahaan, namun hal ini hanya berlaku bagi sales team. Hal ini sempat dipertanyakan oleh beberapa karyawan diluar sales team yang mengklaim keberhasilan *sales team* tidak lepas dari peran koordinasi *teamwork* seluruh karyawan.

4.1.6 Kondisi Awal Proses (*Process*)

Proses pemasaran dalam hal ini berkaitan dengan prosedur dan sistem yang diterapkan perusahaan, salah satunya adalah proses dokumentasi. Kebijakan pemerintah dahulu hanya mewajibkan eksportir mendaftarkan pemberitahuan eksport barangnya, hal ini bisa dilakukan setelah kapal berangkat. Namun satu tahun yang lalu pemerintah telah menetapkan regulasi tertentu dalam hal kebijakan eksport dengan pengadaan system online bagi input data-data eksport yang diberi batasan waktu tertentu yang harus ditaati. Hal ini merupakan salah

satu antisipasi pemerintah dalam mencegah adanya ekspor fiktif. Implementasinya setiap forwarding harus menginput / submit data lengkap 2 x 24 jam sebelum kapal berangkat. Hal ini pada awalnya merupakan kendala bagi para eksportir yang harus buru-buru dan mempersiapkan dokumen-dokumen pendukung sebelum kapal berangkat, dan lagi belum menjadi kebiasaan bagi mereka. Penyesuaian ini membutuhkan waktu dan pembelajaran. Beberapa customer merasa kesulitan dan kurang menyadari pentingnya prosedur tersebut. Beberapa keterlambatan dan kesalahan dokumen saat itu menyebabkan denda tambahan, yang belum tentu customer mau membayarnya. Prosedur ini dianggap berbelit-belit dan menjadi permasalahan kecil tapi cukup mengganggu kelancaran proses kerja, dan harus segera dicari solving problem yang paling tidak menghasilkan *win-win solution* bagi forwarder dan juga customer. Harus dipikirkan proses atau prosedur yang mudah, dan sedapat mungkin tidak menimbulkan biaya tapi justru mengurangi biaya operasional.

4.1.7 Kondisi Awal Layanan Pelanggan (*Customer Service*)

Pelayanan terhadap pelanggan merupakan kunci dalam perusahaan jasa, dimana service perusahaan dinilai dan menjadi salah satu faktor yang dapat membuat pelanggan nyaman serta puas dengan service perusahaan. Beberapa hal menyangkut customer service yang cukup menjadi perhatian dalam hal ini adalah kemungkinan complain, klaim dan ketidakpuasan pelanggan. Salah satu masalah yang pernah terjadi terkait dengan pelayanan pelanggan adalah masalah complain pelanggan tentang denda di negara tujuan berkaitan dengan isi barang. Hal ini

sempat menjadikan salah satu pelanggan menghindari dan berpaling ke tempat lain. Hal ini juga mejadi kesan buruk bagi perusahaan karena meskipun solving problem yang sudah dilakukan PT. OSS saat itu dapat diterima dengan sangat jelas, tetapi pada akhirnya pelanggan masih kurang puas dan berpaling ke tempat lain. Hal ini menjadi catatan khusus bagi perusahaan untuk mencari solusi dan antisipasi pencegahannya di masa datang.

4.1.8 Kondisi Awal Orientasi Stratejik

Bisnis yang melibatkan banyak pihak baik supplier dan customer serta semakin banyaknya pesaing di bidang yang sama mengharuskan perusahaan untuk membuka mata dan telinga lebar-lebar untuk mengetahui kondisi pasar yang sangat berpengaruh bagi kinerja pemasaran. PT. OSS yang terhitung sebagai pemain baru dalam bisnis internasional ini harus tetap waspada dan pandai menyikapi respon pasar saat itu. Selain berorientasi kepada pelanggan dengan menggali informasi apa yang dibutuhkan oleh kebanyakan customer serta apa yang sedang menjadi trend pasar, PT OSS mencoba untuk menerapkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Pesaing-pesaing potensial pun mulai membaca masuknya PT. OSS dalam kancah bisnis forwarding sebagai salah satu ancaman bagi mereka, dan mereka mulai menjalankan strateginya untuk tetap bertahan di pasar. Pada saat strategi pesaing dijalankan dengan menurunkan harga dan sebagainya, PT. OSS merasa perlu mawas diri dan menyiasati berbagai kemungkinan yang dapat terjadi. Hal ini menjadi catatan dan pembelajaran bagi

perusahaan untuk terus menggali potensi dirinya dan belajar memahami serta menyikapi hal-hal tersebut di atas.

4.2. Analisis SWOT Lingkungan Internal

Analisa ini dilakukan terhadap lingkungan internal yaitu variabel-variabel internal yang merupakan faktor kunci yang dikuasai oleh perusahaan .

4.2.1 Analisis SWOT Variabel Produk Jasa (*Product*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang produk jasa sendiri dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari produk jasa berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.1 Analisis SWOT variabel produk

Dimensi dari variabel <i>Product</i> (Jasa)	Bobot	Skala	Nilai
1. Kualitas produk jasa	40		145
a. menyediakan dan memantau schedule/jadwal pelayaran yang selalu update	5	4	20
b. menyediakan dan memantau kapasitas dan jadwal feeder secara update	5	4	20
c. menyediakan dan memantau kapasitas dan jadwal connecting vessel	5	3	15
d. menyediakan dan memantau ketersediaan <i>equipment</i> container	5	3	15
e. memberikan layanan pengiriman barang yang tepat waktu	10	4	40
f. memberikan informasi terkini tentang keberadaan/posisi container	5	4	20
g. memberikan informasi bahwa pengiriman sampai di tujuan dengan aman	5	3	15
2. Kepemimpinan produk jasa	35		135
a. selalu memakai container yang bagus kondisinya	10	4	40

b. selalu memakai kapal dari carrier yang berkelas dan terkenal	10	4	40
c. mempunyai jangkauan wilayah pengiriman yang sangat luas	5	3	15
d. selalu mengutamakan dan menyediakan service sesuai keinginan pelanggan	10	4	40
3. Modifikasi rangkaian jasa	25		85
a. dapat melakukan rangkaian beberapa pengiriman yang diinginkan pelanggan	5	3	15
b. mampu memodifikasi jalur/route pengiriman yang efektif sesuai kebutuhan	10	4	40
c. mampu mencari alternatif pilihan kapal bagi pengiriman sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan	5	2	10
d. mampu memberikan service tambahan yang diperlukan pelanggan	5	4	20
TOTAL	100		365

4.2.2 Analisis SWOT Variabel Harga (*Price*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang harga dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari variabel harga berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.2 Analisis SWOT variabel harga

Dimensi dari variabel harga (<i>Price</i>)	Bobot	Skala	Nilai
1. Nilai lebih produk jasa dalam kualitas	25		85
a. prestise yang didapatkan pelanggan dengan memakai carrier ternama	5	5	25
b. prestise dan kemudahan yang didapat dengan layanan berteknologi tinggi dan on line, bisa diakses kapanpun dan dimanapun	5	3	15
c. nilai lebih karena kualitas layanan di tempat asal mudah dan lancar	5	3	15
d. nilai lebih karena kualitas layanan di negara tujuan baik dan memuaskan	10	3	30
2. Nilai lebih produk jasa dalam hal nominal	35		85
a. harga yang sudah mencakup keseluruhan (<i>all in</i>) sehingga tidak akan ada charge tambahan di negara asal / tujuan	15	3	30
b. harga sudah termasuk pengurusan semua dokumen dan segala kebutuhan sesuai permintaan pelanggan, sehingga lebih menghemat waktu dan tenaga	10	3	30
c. menghemat biaya komunikasi pelanggan karena informasi selalu di update	5	3	15

d. harga/Rate ke Amerika diberikan gratis bebas biaya input administrasi dokumen di bea cukai Amerika	5	2	10
3. Kebijakan pembayaran	25		55
a. pembayaran bisa di prepaid atau di collect bahkan collect all in di neg. tujuan	10	4	40
b. pembayaran prepaid bisa dilakukan 1 minggu setelah kapal berangkat	5	1	5
c. jangka waktu pembayaran bisa dinegosiasi (<i>credit term</i>)	10	1	10
4. Refund / commission	15		40
a. memungkinkan untuk memberikan refund / komisi kepada pengirim barang	5	3	15
b. refund / komisi dapat diberikan sebelum barang sampai di tujuan	5	3	15
c. jumlah refund / komisi dapat dinegosiasikan jika ada permintaan khusus.	5	2	10
TOTAL	100		265

4.2.3 Analisis SWOT Variabel Saluran Distribusi (*Place*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang saluran distribusi dan lokasi dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari variabel *place* berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.3 Analisis SWOT variabel saluran distribusi

Dimensi dari variabel lokasi dan saluran distribusi (<i>Place</i>)	Bobot	Skala	Nilai
1. Lokasi strategis	20		80
a. lokasi perusahaan mudah dijangkau, di pusat kota, dekat dengan pelabuhan	10	4	40
b. akses mudah dijangkau dengan fasilitas komunikasi yang mudah dihubungi	10	4	40
2. Luas cakupan wilayah	40		120
a. memperluas sales call ke luar kota	20	3	60
b. meningkatkan frekuensi dan durasi market / visit ke luar kota Semarang	20	2	40
3. Meningkatkan kinerja salesperson	40		120
a. meningkatkan skill dan product knowledge salesperson	10	3	30
b. meningkatkan sales call dan visit ke non direct shipper	15	3	45

c. meningkatkan sales call dan visit ke direct shipper	15	3	45
TOTAL	100		320

4.2.4 Analisis SWOT Variabel Promosi (*Promotion*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang promosi dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari variabel promosi berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu .

Tabel 4.4 Analisis SWOT variabel promosi

Dimensi dari variabel promosi (<i>Promotion</i>)	Bobot	Skala	Nilai
1. WOM melalui networking	20		50
a. mengikuti perkumpulan dan kegiatan sesama perusahaan sejenis forwarding / shipping	10	3	30
b. aktif dalam seminar yang diadakan berkaitan dengan bisnis perusahaan	10	2	20
2. Sponsorship	20		70
a. menjadi sponsor dalam kegiatan shipping / forwarding	10	4	40
b. menjadi sponsor dalam kegiatan masyarakat	10	3	30
3. Keikutsertaan dalam expo / exhibition	20		20
a. memperkenalkan profil perusahaan melalui pameran-pameran furniture	20	1	20
4. Promosi pada pelanggan secara langsung	20		60
a. sales call dan visiting dengan memberikan merchandise	15	3	45
b. membagikan merchandise inovatif setiap tahun	5	3	15
5. Media Internet	20		60
a. memperkenalkan profil perusahaan melalui situs di internet	15	3	45
b. menggunakan proses shipment on line melalui internet	5	3	15
TOTAL	100		260

4.2.5 Analisis SWOT Variabel Proses (*Process*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang proses dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari variabel proses berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.5 Analisis SWOT variabel proses

Dimensi dari variabel proses (<i>Process</i>)	Bobot	Skala	Nilai
1. Efektifitas dan Efisiensi proses	40		150
a. menerapkan proses booking yang mudah dan praktis	5	4	20
b. menerapkan proses release container yang efisien, tidak berbelit-belit	5	4	20
c. menerapkan proses dokumentasi dengan cepat, akurat dan tepat waktu	10	4	40
d. menerapkan proses administrasi dan pembayaran yang praktis	10	3	30
e. menerapkan proses telex release cepat dan tidak dikenakan biaya	10	4	40
2. Fleksibilitas prosedur	20		40
a. menerapkan prosedur administrasi, dokumen dan pembayaran yang ketat tapi cukup fleksibel untuk kasus tertentu dengan memperhatikan kepentingan pelanggan.	20	2	40
3. Kelengkapan akses dan fasilitas	40		150
a. mempunyai fasilitas komunikasi yang memadai untuk telepon dan internet	10	4	40
b. mempunyai fasilitas transportasi yang memadai	10	4	40
c. fasilitas hotel untuk market ke luar kota sangat memadai	10	4	40
d. fasilitas pengiriman dokumen diitanggung oleh perusahaan	10	3	30
TOTAL	100		340

4.2.6 Analisis SWOT Variabel Sumber Daya Manusia (*people*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang sumber daya manusia dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari produk jasa berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.6 Analisis SWOT variabel sumber daya manusia

Dimensi dari variabel sumber daya manusia (<i>People</i>)	Bobot	Skala	Nilai
1. Training / pelatihan	25		85
a. memberikan pelatihan dan training intensif kepada karyawan baru selama 3 bulan dan melakukan penilaian kelayakan yang cukup ketat	5	3	15
b. mengadakan training per 6 bulan sekali setiap tahun oleh kantor pusat dengan materi yang berbeda dan bervariasi.	10	4	40
c. mengadakan review meeting setiap 4 bulan sekali untuk perbaikan dan perkembangan perusahaan	10	3	30
2. Koordinasi intern dalam perusahaan	40		145
a. mengadakan rapat mingguan untuk membahas masalah dan kesulitan tiap personal dan departemen dalam perusahaan	15	3	45
b. mengadakan kordinasi antar departemen sebelum mengambil keputusan	25	4	100
3. Insentif, bonus dan penghargaan	35		95
a. memberikan bonus tahunan untuk karyawan dengan performance yang bagus	10	2	20
b. memberikan bonus kepada karyawan yang bisa melampaui masa percobaan 3 bulan dengan baik	5	3	15
b. memberikan bonus bagi salesperson yang memenuhi target	10	4	40
c. memberikan asuransi dan tunjangan kesehatan bagi tiap karyawan	10	2	20
TOTAL	100		325

4.2.7 Analisis SWOT Variabel Layanan Pelanggan (*Customer Service*)

Analisis yang dilakukan dalam bidang pelayanan terhadap pelanggan sendiri dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari produk jasa berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.7 Analisis SWOT variabel pelayanan pelanggan

Dimensi dari variabel layanan pelanggan (<i>Customer Service</i>)	Bobot	Skala	Nilai
1. Meningkatkan kualitas komunikasi	20		70
a. meningkatkan sales call dan mengumpulkan informasi tentang kepuasan pelanggan	10	3	30
b. memberikan respon yang ramah kepada setiap pelanggan	10	4	40
2. Solving problem / komplain handling	30		90
a. memberikan respon yang baik pada setiap permasalahan pelanggan	10	3	30
b. menindaklanjuti problem / komplain / klaim dengan cepat	10	3	30
c. menyampaikan solving problem dengan jelas dan sopan	10	3	30
3. Entertain customer dan carrier	20		80
a. memberikan entertain kepada pelanggan untuk membina hubungan	10	4	40
b. memberikan entertain kepada carrier dan rekanan untuk membina hubungan	10	4	40
4. Personal touch	15		45
a. mengirim kartu ucapan / gift untuk pelanggan yang punya hajat / ulang tahun atau mengirim parcel natal / lebaran	10	3	30
b. mengentertain pelanggan melalui hobby dan kegemarannya	5	3	15
5. Pelayanan terhadap masukan, kritik dan saran	15		45
a. mendengarkan dan memperhatikan saran, kritik, keluhan pelanggan	10	3	30
b. mengangkat saran/keluhan/kritik pelanggan ke meeting untuk dibahas dan ditindak lanjuti dengan cekatan dan sopan	5	3	15
TOTAL	100		330

4.2.8 Analisis SWOT Variabel Orientasi Stratejik

Analisis yang dilakukan dalam orientasi stratejik perusahaan yang dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi dari orientasi stratejik itu sendiri, berikut dengan penilaian kondisi pada saat itu yaitu:

Tabel 4.8 Analisis SWOT variabel orientasi stratejik

Dimensi dari variabel orientasi stratejik	Bobot	Skala	Nilai
1. Orientasi pada pelanggan	40		120
a. selalu tanggap terhadap trend produk barang ekport dan trend tujuan eksport	20	3	60
b. selalu menggali informasi dari pelanggan tentang kemungkinan peluang dan ancaman yang dapat timbul	20	3	60
2. Orientasi pada pesaing	30		60
a. mengumpulkan dan mempelajari informasi tentang produk, layanan, harga, keunggulan dan kelemahan pesaing	15	2	30
b. tetap melakukan kompetisi yang bersih dengan pesaing	15	2	30
3. Orientasi teknologi	30		120
a. selalu mengikuti perkembangan teknologi di bidang shipping dan forwarding	15	4	60
b. meningkatkan penggunaan teknologi yang menghemat tenaga dan biaya serta meningkatkan kinerja perusahaan	15	4	60
Total	100		300

4.3. Analisa SWOT Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Keberhasilan perusahaan terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah, hal ini mempengaruhi strategi perusahaan untuk menentukan bagaimana cara serta kapan saat yang tepat untuk bertahan dan berkembang.

Tabel 4.9 Analisis SWOT faktor lingkungan eksternal

Dimensi dari variabel lingkungan eksternal	Bobot	Skala	Nilai
1. Peluang	60		210
a. regulasi pemerintah tentang kebijakan tarif jasa pelayanan pelabuhan	10	3	30

b. pertumbuhan pangsa pasar ekspor	30	3	90
c. pertumbuhan ekonomi makro	20	3	45
2. Ancaman	40		125
a. pertumbuhan dan perkembangan pesaing	10	3	30
b. kebijakan pemerintah untuk memperketat regulasi dokumen ekspor	5	4	20
c. hubungan diplomatik dengan luar negeri (misal : Australia)	10	3	30
d. cuaca, musim, peak season / low season	5	3	15
e. ketersediaan sumber daya alam dan bahan baku	10	3	30
Total	100		335

4.4 Deskripsi Rencana dan Implementasi Strategi

Melalui rangkaian proses analisis SWOT dan pemahaman terhadap permasalahan (selama periode November 2005 sampai dengan October 2006), pada sub bab ini akan dibahas dan dijelaskan rencana dan implementasi strategi yang telah dilakukan oleh PT. OSS berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Tabel 4.10 Ringkasan Analisis SWOT keseluruhan

RANGKUMAN ANALISIS SWOT	
Kekuatan	
Produk :	<ul style="list-style-type: none"> a. menyediakan dan memantau schedule/jadwal pelayaran yang selalu update b. menyediakan dan memantau kapasitas dan jadwal feeder secara update c. mampu memodifikasi jalur/route pengiriman yang efektif sesuai kebutuhan d. mampu mencari alternatif pilihan bagi pengiriman sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan e. selalu memakai container yang bagus kondisinya

<ul style="list-style-type: none"> f. selalu memakai kapal dari carrier yang berkelas dan terkenal g. selalu mengutamakan dan menyediakan service sesuai keinginan pelanggan h. memberikan layanan pengiriman barang yang tepat waktu i. memberikan informasi terkini tentang keberadaan/posisi container
<p>Harga :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pembayaran bisa di prepaid atau di collect bahkan collect all in di neg. tujuan b. prestise yang didapatkan pelanggan dengan memakai carrier ternama
<p>Sal. Distribusi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. akses mudah dijangkau dengan fasilitas komunikasi yang mudah dihubungi b. lokasi perusahaan mudah dijangkau, di pusat kota, dekat dengan pelabuhan
<p>Promosi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. menjadi sponsor dalam kegiatan shipping / forwarding
<p>Proses :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. menerapkan proses booking yang mudah dan praktis b. menerapkan proses release container yang efisien, tidak berbelit-belit c. menerapkan proses dokumentasi dengan cepat, akurat dan tepat waktu d. menerapkan proses telex release cepat dan tidak dikenakan biaya e. mempunyai fasilitas komunikasi yang memadai untuk telepon dan internet f. mempunyai fasilitas transportasi yang memadai g. fasilitas hotel untuk market ke luar kota sangat memadai
<p>SDM :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. memberikan bonus bagi salesperson yang memenuhi target b. mengadakan kordinasi antar departemen sebelum mengambil keputusan c. mengadakan training per 6 bulan sekali setiap tahun oleh kantor pusat dengan materi yang berbeda dan bervariasi.
<p>Layanan Pelanggan :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. memberikan respon yang ramah kepada setiap pelanggan b. memberikan entertain kepada pelanggan untuk membina hubungan c. memberikan entertain kepada carrier dan rekanan untuk membina hubungan
<p>Orientasi Stratjik :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. selalu mengikuti perkembangan teknologi di bidang shipping dan forwarding b. meningkatkan penggunaan teknologi yang menghemat tenaga dan biaya serta meningkatkan kinerja perusahaan

Kelemahan
<p>Produk :</p> <p>a. mampu mencari alternatif pilihan kapal bagi pengiriman sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan</p>
<p>Harga :</p> <p>a. harga/Rate ke Amerika diberikan gratis bebas biaya input administrasi dokumen di bea cukai Amerika</p> <p>b. pembayaran prepaid bisa dilakukan 1 minggu setelah kapal berangkat</p> <p>c. jangka waktu pembayaran bisa dinegosiasi (<i>credit term</i>)</p>
<p>Sal. Distribusi :</p> <p>a. meningkatkan frekuensi dan durasi market / visit ke luar kota Semarang</p>
<p>Promosi :</p> <p>a. aktif dalam seminar yang diadakan berkaitan dengan bisnis perusahaan</p> <p>b. memperkenalkan profil perusahaan melalui pameran-pameran furniture</p>
<p>Proses :</p> <p>menerapkan prosedur administrasi, dokumen dan pembayaran yang ketat tapi cukup fleksibel untuk kasus tertentu dengan memperhatikan kepentingan pelanggan.</p>
<p>SDM :</p> <p>a. memberikan asuransi dan tunjangan kesehatan bagi tiap karyawan</p>
<p>Layanan Pelanggan : -</p>
<p>Orientasi stratejik:</p> <p>a. mengumpulkan dan mempelajari informasi tentang produk, layanan, harga, keunggulan dan kelemahan pesaing</p> <p>b. tetap melakukan kompetisi yang bersih dengan pesaing</p>
Peluang
<p>Faktor Eksternal :</p> <p>a. regulasi pemerintah tentang kebijakan tarif jasa pelayanan pelabuhan</p> <p>b. pertumbuhan pangsa pasar ekspor</p> <p>c. pertumbuhan ekonomi makro</p>
Ancaman
<p>Faktor Eksternal :</p> <p>a. pertumbuhan dan perkembangan pesaing</p>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">b. kebijakan pemerintah untuk memperketat regulasi dokumen eksporc. hubungan diplomatik dengan luar negeri (misal : Australia)d. cuaca, musim, peak season / low seasone. ketersediaan sumber daya alam dan bahan baku |
|---|

4.4.1 Implementasi Strategi Kebijakan Poduk Jasa

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *product* yang dilaksanakan adalah :

- Mengangkat masalah ke kantor pusat dan mencari beberapa alternatif *carrier* / pelayaran baru yang berkualitas dan negosiasi *service contract*.
- Mengantisipasi kehabisan container maupun space kapal dengan *prospect booking*.
- Selalu menginformasi keberangkatan dan kedatangan kapal.
- Meningkatkan hubungan dan komunikasi dengan partner di luar negeri

Beberapa keunggulan yang terlihat di bidang produk jasa sudah dirasakan baik dan perlu dipertahankan. Perusahaan mencoba untuk lebih memaksimalkan pelayanan jasa dalam hal ketersediaan kapasitas (*space*) kapal dengan meminta tambahan alokasi kepada supplier yaitu pemilik kapal. Melalui negosiasi yang cukup panjang dan persyaratan yang harus dipenuhi (yaitu dengan membuat *prospect* atau perkiraan terlebih dahulu minimal 3 minggu sebelum kapal berangkat), akhirnya PT. OSS berhasil mendapatkan prioritas dalam jumlah yang dibutuhkan. Selain itu ketersediaan equipment atau kontainer yang bagus kadang-kadang juga menjadi kendala yang pernah terjadi meskipun hanya satu atau dua kali. Kembali pihak PT. OSS melakukan negosiasi agar supplier atau pemilik

kontainer lebih memperhatikan dan memprioritaskan PT. OSS sehingga dengan memberikan prospek atau perkiraan kebutuhan jumlah dan jenis kontainer selama satu bulan penuh, maka masalah ini perlahan mulai berkurang dan teratasi. Kemudian untuk masalah informasi update tentang sampainya barang di tujuan dengan aman juga mulai diperhatikan, dan dipantau. Salah satu strategi untuk menanggulangi kelemahan di bidang alternatif produk jasa yang dibutuhkan yaitu pelayaran, pihak manajemen PT. OSS mencoba mengangkat permasalahan ini ke kantor pusat dan mulai mengusahakan beberapa pilihan pelayaran yang baik kualitas dan harganya. Sampai pada akhirnya dibuka kerja sama baru yaitu service kontrak dengan beberapa pelayaran baru yang cukup baik dengan harga yang murah dan tentu saja target yang cukup tinggi pula. Dengan adanya service contract yang baru ini pengguna jasa menjadi lebih nyaman karena ketersediaan kapal dan alternatif pilihan yang disediakan. Hal ini cukup berhasil dengan baik dan meningkatkan intensitas pemakaian jasa oleh customer, dan juga untuk mencegah pelanggan berpaling mencari alternatif forwarding lain di luar. Hubungan dengan partner bisnis di negara tujuan juga ditingkatkan melalui komunikasi email. Setiap barang yang akan berangkat selalu diinformasikan dahulu agar pihak partner siap, sebaliknya pada saat barang akan sampai mereka juga akan memberikan laporan perkembangannya. Hal ini membawa angin yang baik, bahkan beberapa customer kemudian merasa senang karena pelayannya di negara tujuan dinilai profesional dan sangat membantu. Melihat perkembangan ini PT. OSS merasa semakin optimis dalam peningkatan usaha di bidang jasa layanan forwarding ini. Dalam hal modifikasi atau alternatif route pengiriman, PT OSS

menggiatkan untuk aktif mencari harga terbaik dengan memberdayakan partner bisnis di luar negeri, sehingga pengiriman dapat dilakukan dengan kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih murah.

4.4.2 Implementasi Strategi Kebijakan Harga

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *price* yang dilaksanakan adalah :

- Mulai membuka diri untuk negosiasi pembayaran *prepaid* dan *credit term*.
- Membina hubungan dengan *supplier / carrier* untuk mendapat harga yang bagus / murah.
- Update teknologi untuk input data US custom sendiri sehingga hemat biaya, menambah profit.

Salah satu kelemahan perusahaan ini adalah tidak bisa memberikan kredit terlalu lama kepada pelanggan. Kalau hal ini dulu sempat menjadi permasalahan, kini PT. OSS mulai terbuka untuk bernegosiasi. Beberapa shipment yang berkelanjutan dan reputasi pelanggan yang cukup baik mulai menjadi pertimbangan. Kebijakan ini dinilai lebih baik dan beberapa pelanggan mulai terbiasa karena pelayanan yang baik dan sistem pembayaran lebih ringan. Menghadapi pesaing yang mulai menurunkan harga sempat membuat PT. OSS resah. Dengan memanfaatkan hubungan baik dan kedekatan dengan supplier akhirnya untuk beberapa service, harga dapat diturunkan untuk bisa berkompetisi kembali. Hal ini membawa pengaruh yang sangat besar pada kinerja perusahaan. Beberapa pelanggan yang tadinya beralih dapat ditarik kembali dan diberika

pelayanan yang lebih baik dengan harapan untuk memunculkan loyalitas di dalam diri pelanggan. Melalui penguasaan teknologi dan administrasi, input data ke *US custom* yang tadinya dikenakan biaya, kini dapat dilakukan sendiri oleh perusahaan secara on line. Hal ini tentu saja menambah keuntungan bagi perusahaan untuk dapat menekan pengeluaran. Sehingga harga yang ditawarkan menjadi lebih *workable* di pasar

4.4.3 Implementasi Strategi Kebijakan Saluran Distribusi

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *place* yang dilaksanakan adalah :

- *Salesperson* digerakkan untuk merambah pasar di luar kota Jepara, Solo dan Jogja.
- Kunjungan menginap bila diperlukan
- Biaya dan fasilitas penginapan dipermudah oleh perusahaan, karena perusahaan optimis bahwa nilai dan hasil yang didapat akan lebih besar
- Meningkatkan pengetahuan tenaga penjual dalam mempresentasikan produk dengan lebih baik.
- Meningkatkan penjualan kepada *non direct customer* maupun *direct customer*.

Beberapa strategi atau kebijakan dalam hal saluran distribusi adalah dengan memperluas area sales call dan visit. Sales person mulai aktif digerakkan untuk merambah pasar di luar kota Semarang yang cukup potensial, yaitu Jepara, Solo dan Jogja. Kunjungan menginap yang memerlukan biaya fasilitas penginapan mulai diperlonggar oleh perusahaan, karena perusahaan optimis bahwa nilai dan

hasil yang didapat akan lebih besar di masa datang dan fasilitas yang didapat dapat memotivasi tenaga penjual untuk memaksimalkan usahanya dan kinerjanya. Frekuensi kunjungan mulai ditingkatkan dengan tetap menjaga kualitas hubungan dengan pelanggan. Dengan meningkatkan pengetahuan tenaga penjual untuk dapat mempresentasikan produk dengan baik, juga dengan meningkatkan penjualan kepada non direct customer maupun direct customer.

4.4.4 Implementasi Strategi Kebijakan Promosi

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *promotion* yang dilaksanakan adalah :

- Berperan aktif dalam kegiatan *shipping / forwarding (annual party, pertandingan olah raga, shipping club* dan sebagainya) dan kegiatan sosial kemasyarakatan.
- Ikut expo atau pameran ekspor yang bertaraf internasional.
- Promosi langsung, memberikan *merchandise* agar customer lebih *welcome*.

Salah satu tugas tenaga penjual selain meningkatkan penjualan, mereka juga perlu membangun dan memperluas jaringan dengan menjalin hubungan baik dengan sesama pelaku bisnis di dunia shipping dan forwarding. WOM yang terjalin di dalam networking ini lebih efektif untuk dimanfaatkan sebagai ajang promosi dan membangun citra baik perusahaan. Para salesperson diberi kesempatan untuk bergaul dan berperan aktif dalam setiap pertemuan, annual meeting, pertandingan olah raga ataupun segala kegiatan yang diadakan oleh para pelaku bisnis di bidang yang sama. Tidak menutup kemungkinan pula untuk berperan aktif dalam

kegiatan sosial atau kemasyarakatan, atau pun sebagai sponsor dalam acara tersebut. Semuanya dilakukan oleh perusahaan untuk mengangkat nama baik PT. OSS dalam lingkungannya. Hal yang kemudian menjadi terobosan baru adalah ikut serta dalam pameran produk ekspor tingkat internasional, hal ini cukup efektif dimana disana adalah tempat bertemunya para pengusaha dan terjadinya transaksi bisnis yang besar. Hasilnya beberapa pelanggan baru yang mulai mempercayakan pengiriman barangnya semakin banyak. Promosi secara langsung door to door kepada customer baru tidaklah mudah, perusahaan menyiasati dengan memberikan souvenir atau merchandise berupa kalender, kaos, agenda, *organizer* dan sebagainya agar customer baru lebih welcome dan interaktif. Hasilnya cukup bagus, beberapa customer mulai membuka diri dalam informasi meskipun tidak serta merta mau langsung memakai jasa perusahaan.

4.4.5 Implementasi Strategi Kebijakan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *people* yang dilaksanakan adalah :

- Kualitas training ditingkatkan melalui training *on line*, dengan materi beragam dan terbaru untuk masing-masing departemen.
- Bonus memotivasi karyawan.
- Diberikan jaminan kesehatan / asuransi.

Peningkatan sumber daya manusia dilakukan dengan meningkatkan kualitas materi training dan knowledge bagi semua karyawan. Pelatihan yang dilakukan oleh kantor pusat ini mengarahkan dan memberi wacana kepada para staf yang

terlibat tentang bagaimana mengatasi kasus dan permasalahan, kondisi market secara internasional dan membaca peluang serta memanfaatkan kesempatan untuk maju terus. Hal ini dirasakan oleh karyawan sangat bermanfaat. Hal lain yang sangat memotifasi karyawan adalah dengan mulai diusahakannya jaminan kesehatan serta bonus agar kinerja karyawan lebih termotivasi. Bagi karyawan salah satu bentuk keamanan dan kenyamanan dalam pekerjaan adalah adanya jaminan kesehatan yang layak. Perusahaan memberikan ini untuk menimbulkan *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan, dan bahwa kelangsungan perusahaan ini tidak terlepas dari kerja keras seluruh karyawan di dalamnya. Kepastian ini mendapat sambutan yang sangat baik dari pihak karyawan. Dengan sendirinya karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan berusaha lebih baik dalam menjalankan tugasnya.

4.4.6 Implementasi Strategi Kebijakan Proses

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *process* yang dilaksanakan adalah :

- Dengan adanya kelonggaran pembayaran, maka proses pun lebih mudah dan mengikuti.
- Kasus tertentu dipertimbangkan dan lebih fleksibel.

Secara garis besar proses yang berjalan di perusahaan sudah cukup bagus. Proses yang berkaitan dengan prosedur yang rumit mulai lebih dipelajari dan diusahakan oleh perusahaan menjadi seefektif mungkin. Mulai dari proses koreksi dan pengambilan dokumen, pembayaran, dan administrasi. Semua dilakukan untuk

mempermudah pelanggan. Pelanggan tidak perlu datang dan mengambilnya, perusahaan yang akan mengirimnya dan mengambil pembayarannya, baik secara manual ataupun transfer dan melalui mail untuk dokumen. Hal ini cukup diterima baik oleh pengguna jasa dan mereka tidak perlu repot mengeluarkan biaya dan tenaga untuk mengatur semua itu.

4.4.7 Implementasi Strategi Kebijakan Layanan Pelanggan

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi strategi *process* yang dilaksanakan adalah :

- Meningkatkan kepedulian dan ramah terhadap pelanggan apapun masalahnya.
- Memegang teguh prinsip penyelesaian masalah secara tuntas, jelas dan sopan.

Peningkatan kualitas dalam pelayanan pelanggan dilakukan dengan menanamkan prinsip bahwa perusahaan jasa adalah perusahaan yang care, peduli, perhatian dan ramah terhadap semua pelanggan. Hal ini mulai ditingkatkan terutama dalam penyelesaian masalah, komplain, atau klaim yang diajukan oleh pelanggan. Kadang-kadang mendengarkan pelanggan dengan baik adalah sesuatu yang sangat dihargai oleh pelanggan, bahkan sebelum sampai pada tahap solving problem. Perusahaan berprinsip bahwa masalah apapun harus bisa diselesaikan dengan jernih, agar pengguna jasa mengetahui dengan jelas segala kondisi yang sebenarnya terjadi dan puas dengan klarifikasi perusahaan. Hal ini sangat penting agar pelanggan bisa menilai perusahaan bertanggung jawab dan profesional di bidangnya.

4.4.8 Implementasi Strategi Kebijakan Orientasi Stratejik

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka implementasi kebijakan orientasi stratejik yang dilaksanakan adalah :

- Mulai mencerna setiap informasi tentang pesaing dan pelanggan.
- Selalu waspada dalam setiap perubahan.
- Alokasi dana khusus untuk update dan maintain teknologi.
- Bersaing dengan sehat.

Smart working sangat diperlukan dalam menghadapi pelanggan, pesaing dan juga kemajuan teknologi. Kemajuan pesaing dan trend kebutuhan pasar yang terpantau akan menambah pengetahuan perusahaan untuk memahami posisinya sekarang dan langkah-langkah strategi kebijakan yang direncanakan. Dalam hal teknologi, perusahaan mengalokasikan dana khusus untuk maintenance dan update, IT kantor pusat selalu diminta untuk mengupdate dan memantau jaringan, koneksi internet dan akses demi memastikan semuanya berjalan dengan normal. Usaha untuk mengetahui trend pasar dan pesaing masih dilakukan oleh salesperson dan customer service yang mengumpulkan informasi. Melalui meeting mingguan hal ini dikemukakan untuk dicari antisipasi permasalahannya.

4.4.9 Implementasi Strategi Antisipasi Faktor Eksternal

Implementasi strategi yang diterapkan untuk mengantisipasi ancaman dari faktor eksternal adalah

- Kantor pusat mulai rutin memberikan prediksi pasar melalui kejadian-kejadian dan perubahan-perubahan dalam pasar internasional, hal ini sangat membantu untuk menerapkan strategi perusahaan yang tepat.
- Update harga yang berlaku dari masing-masing cabang untuk mengetahui posisi pasar.
- Menginformasikan ke kantor pusat mengenai gambaran posisi dan persaingan yang terjadi di masing-masing cabang.

Hal ini dilakukan untuk mengupayakan dan menjadi pembelajaran bagi perusahaan untuk menentukan langkah strategik ke depan.

4.5 Deskripsi Evaluasi atas Hasil Implementasi Strategi

Hasil dari implementasi strategi yang sudah dilakukan perusahaan mulai terasa pada bulan Desember 2006 dan seterusnya. Sampai pada akhir bulan Februari 2007 peningkatan pendapatan dan pertumbuhan penjualan mulai naik secara stabil dan terus menanjak. Berikut deskripsi hasil dari masing-masing bidang strategi :

- *Product*. Hasilnya cukup baik, mencegah pelanggan berpaling pada kompetitor.
- *Price*. Hasilnya beberapa customer yang meminta *credit term* mulai senang dan terus memakai jasa dan memberi support banyak, hal ini diharapkan dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan.

- *Place*. Hasilnya sebagian besar wilayah Jepara sudah dikuasai dan meningkatkan volume dan pendapatan dari ekspor asal Jepara. Daerah Jogja dan Solo juga mulai dikenal meski baru beberapa yang sudah menjadi customer
- *Promotion*. Banyak customer yang sudah mengenal PT. OSS melalui merchandise yang beredar, beberapa customer juga mulai mengenal melalui internet.
- *Process*. Hasilnya pelanggan lebih senang untuk kerja sama, hubungan pun jadi lebih dekat.
- *Poeple*. Hasilnya karyawan merasa nyaman, puas, *sense of belonging* dan rasa tanggung jawab dirasakan lebih meningkat.
- *Customer service*. Hasilnya banyak pelanggan tidak mau berpindah meskipun pesaing memberi penawaran yang lebih rendah. Pelanggan mulai loyal dan memberikan rekomendasi yang kuat kepada rekan bisnisnya sehingga volume dan profit terangkat
- Orientasi stratejik. Hasilnya belum begitu terlihat, baru mulai belajar membaca pasar dan mempelajari persaingan lokal.
- Antisipasi faktor eksternal. Hasilnya adalah prediksi pusat biasanya menjadi acuan yang bagus, sehingga perusahaan tidak kaget menghadapi perubahan dan bahkan justru siap dengan strategi yg tepat

Pada akhir bulan Maret ini peningkatan mulai lebih besar dan prestasi PT. OSS mulai mendapat perhatian dari kantor pusat di Singapore. Secara keseluruhan

strategi bauran pemasaran sudah cukup baik diterapkan dan hasilnya cukup memuaskan. Namun secara spesifik masih banyak hal yang perlu ditingkatkan karena perusahaan dituntut untuk selalu lebih maju sesuai visi dan misi PT. OSS. Kinerja pemasaran dilihat dari sisi pertumbuhan volume penjualan dan pendapatan sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik dan berhasil. Namun dilihat dari pangsa pasar, masih banyak wilayah dan pangsa pasar yang belum dikuasai. Hal ini dipandang sebagai peluang yang masih harus dieksploitasi dan dijelajahi oleh perusahaan. Area di luar kota Semarang seperti Jogja dan Solo pun masih belum sepenuhnya dijajaki. Hal ini berarti pula masih banyak kemungkinan untuk mengembangkan dan meningkatkan penjualan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan atas Telaah Kebijakan Manajemen

Setelah melalui proses analisis SWOT dan kemudian merencanakan strategi serta implementasi kebijakan pada PT. OSS, secara keseluruhan hasil dan tujuannya untuk meningkatkan kinerja pemasaran telah tercapai. Perlu diketahui pula bahwa kinerja pemasaran juga dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal yang berada diluar kendali perusahaan. Kebijakan pemerintah dan hubungan diplomatik, pertumbuhan ekonomu negara yang mempengaruhi nilai mata uang juga sangat diperhitungkan. Kebijakan manajemen PT. OSS untuk meningkatkan kinerja pemasaran melalui peningkatan usaha-usaha dan implementasi strategi bauran pemasaran serta meningkatkan orientasi stratejik telah banyak memberikan kekuatan dan pengetahuan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi hambatan dapat yang timbul. Kerja tim dan motivasi sumber daya manusia yang baik juga telah membangkitkan perusahaan untuk percaya diri mengatasi permasalahannya. Peningkatan grafik pendapatan dan volume penjualan pada periode Desember 2006 sampai sekarang yang masih terus meningkat adalah hasil nyata dari implementasi strategi yang diterapkan PT. OSS. Hal ini tak lepas dari kepercayaan kantor pusat untuk terus mendukung perusahaan dalam segala kondisi dan permasalahan.

5.2. Rekomendasi Kebijakan Manajemen

Hasil dari implementasi strategi ini belum dapat dijadikan garis finish dari suatu pertumbuhan perusahaan. Kemajuannya harus terus dipantau dan ditingkatkan. Para pesaing juga tidak akan tinggal diam melihat perkembangan ini. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan usahanya, mempertahankan keunggulannya dan terus memperbaiki kondisi yang sudah ada. Hubungan dan kedekatan dengan pelanggan maupun supplier harus tetap dijaga. Beberapa rekomendasi yang perlu disampaikan sehubungan dengan kebijakan manajemen untuk bekal di masa datang bagi PT. OSS adalah sebagai berikut :

1. Melanjutkan strategi perluasan pangsa pasar di daerah Solo dan Jogja mengingat masih sangat banyak eksportir potensial yang ada (terutama industri garment) dan belum dijangkau oleh perusahaan, ini berarti masih ada peluang dan kesempatan yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan.
2. Melakukan penetrasi pasar di wilayah Semarang dengan memperluas jaringan non direct shipper atau pun direct shipper.
3. Melakukan riset dan penelitian melalui survei pada customer tentang kepuasan pelanggan atas pelayanan jasa yang diberikan, serta untuk mengumpulkan informasi trend pasar yang memberikan prospekt atau peluang di masa depan.
4. Meningkatkan kualitas hubungan dengan supplier agar tetap mendapat prioritas dan dukungan kerja sama yang baik terutama dari sisi harga, ketersediaan kontainer dan alokasi kapasitas kapal.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David. 1989. “ *Competitive Advantage of the Firm*” Journal of Strategic Research New York.
- Aditya, Helmi. 2004. “**Analisis Pengaruh Merek, Orientasi Stratejik, dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing**” Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Undip Vol 3, 309-324.
- Biong, H. 1993. “*Satisfaction & Loyalty to Suppliers within Grocery Trade*” European Journal of Marketing Vol 27, p 21-28.
- Ferdinand, A. 2002. “*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*” BP Undip, Semarang.
- Gatignon, Hubert dan Xuereb, Jean Marc. 1997. “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance” Journal of Marketing Research.
- Heide, J.B. dan John, G. 1992. “*Do Norms Matter in Marketing Relationships ?*” Journal of Marketing, 56, p 32-44.
- Kartajaya, Hermawan dan Lee, Lionel. 2001. “*The Sustainable Marketing Enterprise*” Markplus on Strategy, Jakarta.
- Kennedy, Marry S. Farrel, L.K, dan Clair, Debbie T. L. 2001. “*Consumer’s trust of Salesperson & Manufacturer : An Empirical Study*” Journal of Bussines Reaserch, Vol 51, p 73-86.
- Kotler, Phillip. 1994. “**Manajemen Pemasaran Jilid I**” Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Phillip. 1984. “ *Marketing Management Analysis, Planning and Control*” Prentice Hall, Jakarta
- Kotler, Phillip. 1996. “**Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**” Jilid I. Erlangga, Jakarta
- Lai, Kee-Hung dan Cheng, T.C.E. 2004. “ *A Study of the Freight Forwarding Industry in Hong Kong*” International Journal of Logistics : Research and Applications Vol. 7, No. 2, June.
- Lieb, R. Dan Miller, J. 2002. “*The Use of Third-Party Logistics Services by Large US Manufacturers, The 2000 Survey*” International Journal of Logistics, Research and Applications, 5, (1), pp.1-12.

- Lupiyoadi, R. Dan Hamdani, A. 2006. “**Manajemen Pemasaran Jasa Edisi 2**” Salemba Empat Jakarta.
- Muhmin, Abdul. 2002. “*Effects of Supplier’s Marketing Program Variables on Industrial Buyer’s Relationship Satisfaction on Commitment*” Journal of Bussines & Indistrial marketing, Vol. 7, p 637-651.
- Murphy, Paul.R. dan Daley, James. M. 2001. “*Profiling International Freight Forwarders : An Update*” International Journal of Physycal Distribution and Logistics Management, 31, (3), pp 152-168.
- Murphy, Paul.R. dan Daley, James. M. 2000. “*An Empirical Study of Internet Issues among International Freight Forwarders*” Transportation Journal, Summer edition, University Heights, Ohio.
- Nerver, John. C. dan Slater, Stanley. F. 1990. “*The effect of a Market Orientation on Bussines Profitability*” Journal of Marketing, US.
- Pearce, J. dan Robinson, R. 1997. “**Manajemen Stratejik Jilid I**” Binarupa Aksara Jakarta.
- Porter, Michael E. 1985. “*Competitive Advantage*” The Free Press New York.
- Porter, Michael E. 1993, “**Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**” Erlangga, Jakarta.
- Selnes, Fred. 1993. “*An Examination of The effect of Product performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty*” European Journal of Marketing Vol 27, No. 9, p 19-35.