

338.7
ADH
1997

**ANALISIS STRATEGI ALIANSI
PADA PT. DHARMA LAUTAN NUSANTARA
CABANG SEMARANG**

TESIS

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



Oleh :

B. Titik Adhyati O.
C.102.95.0102

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1998**

**ANALISIS STRATEGI ALIANSI
PADA PT. DHARMA LAUTAN NUSANTARA
CABANG SEMARANG**

TESIS



Oleh :

Nama : B. Titik Adhyati O.

NIM : C.102.95.0102

Disetujui oleh Pembimbing
Pada tanggal 24 September 1998

Pembimbing I

Prof. Dr. Soewito

Pembimbing II

Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA

UPT - PUSTAK - UNDIP

No. Daft: 200/T/mu/99

Tgl. : 24/6/99

***Hati nurani adalah kehadiran Tuhan
dalam diri manusia***



(Emmanuel Swedenborg)

ABSTRACT

The phenomenon of global competition is hardly to be avoided anymore at the international as well as at the domestic market, so the strategic alliance /business partner strategy has become an important choice. The basic of this is because it is not enough if the company only relies on the cost and fund sources from inside the company, but it is also demanded to cooperate with other companies to face the competition which is firming up. By applying the strategic alliance the company will be able to obtain the important capacity sources from other companies (outsourcing).

The basic principles of this strategic alliance are that each side has to divide his profits and risks, has a core competence, keeps his interdependence, and is based on continuous cooperation with the principle to barter on one mainfield like technology, products/services, certain skills and access to market.

Such a condition was also experienced by PT. Dharma Lautan Nusantara, as one of the companies which is active in the field of loading and unloading services. By way of the strategic alliance, PT. Dharma Lautan Nusantara wishes to cooperate with another company especially in industry which supports shipping services. This thesis is focussed on the cooperation between PT. Dharma Lautan Nusantara and PT. Pelindo III, the Tanjung Emas Branch.

By investigating and identifying the enviromental factors/the external variables and internal variables of the company, PT. Dharma Lautan Nusantara is

expected to identify the strengths and weaknesses also the opportunities and threats that might occur.

And by analysing the External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix) and the Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix) we know the position and the capability of the company to compete and the capability to exploit opportunities and to minimize threats that might appear.

By using the TOWS Matrix analysis and by applying the key variables (Key Success Factors) through a matching level, four strategies can be reached. Those are :

- Market Penetration Strategy
- Services Differentiation Strategy
- Joint of Operation Strategy
- Personnel Differentiation Strategy

To obtain the best and proper strategy PT. Dharma Lautan Nusantara has applied The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) analysis and has been able to achieve the priorities for strategic application which are as follows :

- First : Joint of Operation Strategy
- Second : Market Penetration Strategy
- Third : Services Differentiation Strategy
- Fourth : Personnel Differentiation Strategy

ABSTRAK

Fenomena persaingan global hampir tidak dapat dihindari lagi baik bagi pasar internasional maupun domestik, maka strategi aliansi/kemitraan menjadi pilihan yang penting. Hal ini didasarkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan pembiayaan dan sumber daya dari dalam perusahaan saja tetapi juga dituntut untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan lain didalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Melalui strategi aliansi perusahaan akan mampu mendapatkan sarana yang penting dari perusahaan lain (*outsourcing*).

Prinsip-prinsip yang mendasari strategi aliansi adalah masing-masing pihak harus membagi keuntungan dan resiko, memiliki kompetensi inti, menjaga intedependensi, dan didasarkan atas kerjasama yang berkesinambungan dengan prinsip mempertukarkan pada satu bidang pokok seperti teknologi, produk/jasa, ketrampilan tertentu serta akses pasar.

Kondisi demikian juga dialami oleh PT. Dharma Lautan Nusantara sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa bongkar muat barang. Melalui strategi aliansi/kemitraan PT. Dharma Lautan Nusantara berharap dapat melakukan kerjasama dengan perusahaan lain khususnya dalam industri yang mendukung jasa pelayaran. Dalam tesis ini difokuskan pada kerjasama antara PT. Dharma Lautan Nusantara dengan PT. Pelindo III cabang Tanjung Emas.

Dengan mengkaji dan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan / variabel eksternal dan variabel internal perusahaan, diharapkan PT. Dharma Lautan Nusantara dapat mengenali dengan baik kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin terjadi.

Melalui analisis *External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)* dan *Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)* dapat diketahui posisi dan kemampuan perusahaan untuk bersaing serta kemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimumkan ancaman yang bakal muncul.

Dengan menggunakan analisis TOWS Matrix dan memasang variabel-variabel kunci (*key success factor*) dengan melalui tahap matching diperoleh empat strategi yaitu : *strategi penetrasi pasar, strategi differensiasi pelayanan, strategi kerjasama operasi dan strategi differensiasi personel.*

Untuk mendapatkan strategi terbaik dan layak bagi PT. Dharma Lautan Nusantara dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* diperoleh prioritas penerapan strategi sebagai berikut :

- Pertama : Strategi Kerjasama Operasi
- Kedua : Strategi Penetrasi Pasar
- Ketiga : Strategi Differensiasi Pelayanan
- Keempat : Strategi Differensiasi Personel.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis panjatkan puji syukur ke Hadirat Tuhan Yang maha Esa yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga tesis yang berjudul : “ANALISIS STRATEGI ALIANSI PADA PT. DHARMA LAUTAN NUSANTARA CABANG SEMARANG ” dapat selesai tersusun.

Tesis ini disusun dan diajukan dalam rangka untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat/gelar Sarjana S-2 Magister Manajemen (MM) pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari adanya hambatan dan kendala, namun atas berkah dan rahmat-Nya serta bantuan dari berbagai pihak maka tersusunlah tesis ini. Pada kesempatan yang baik ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budiharjo, MSc, selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Soewito, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan Dosen Pembimbing I.
3. Bapak Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA, selaku Dosen Pembimbing II.

4. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
5. Pimpinan dan staf PT. Dharma Lautan Nusantara cabang Semarang.
6. Pimpinan dan staf PT. Djakarta Lloyd cabang Semarang.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu

Semoga amal dan budi baik yang diberikan senantiasa mendapat pahala dari Tuhan Yang Maha Esa. Akhir kata, tiada gading yang tak retak. Demikian pula dengan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan sehubungan dengan keterbatasan yang ada. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan maupun pihak lain yang membacanya.

Semarang, 24 September 1998

Penulis,

B. Titik Adhyati O.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Abstract	iii
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.	8
BAB II. KAJIAN TEORI	9
2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	9
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	19
2.3. Metode Penelitian	23
A. Jenis dan Sumber Data	23
B. Pengumpulan Data	24
C. Teknik Analisis	25

BAB III. PAPARAN KASUS	29
3.1. Gambaran Umum PT. Dharma Lautan Nusantara.	29
3.2. Struktur Organisasi dan Fungsi Manajemen	30
3.3. Kondisi Eksternal Perusahaan	33
3.4. Kondisi Internal Perusahaan	36
BAB IV. ANALISIS POSISI MANAJERIAL	44
4.1. Analisis Faktor Eksternal	45
4.2. Analisis Faktor Internal	51
4.3. Analisis TOWS Matrix	55
BAB V. FORMULASI STRATEGI	64
5.1. Hasil Analisis Variabel Eksternal	64
5.2. Hasil Analisis Variabel Internal	65
5.3. Pengembangan Alternatif Strategi	67
5.4. Tujuan /Sasaran Perusahaan	69
5.5. Perumusan Strategi Terbaik	70
5.6. Penerapan Strategi	73
BAB VI. PENUTUP	77
6.1. Kesimpulan	77
6.2. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Volume dan Nilai Ekspor Jawa Tengah	3
Tabel 2	: Realisasi Impor Jawa Tengah	4
Tabel 3	: Perusahaan yang Menjadi Mitra PT. Dharma Lautan Nusantara	5
Tabel 4	: Jenis Peralatan Bongkar Muat yang Belum Dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara	6
Tabel 5	: Peta Pemilihan Model Kerjasama Usaha	11
Tabel 6	: TOWS Matrix	26
Tabel 7	: Quantitative Strategic Planning Matrix	28
Tabel 8	: Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	34
Tabel 9	: Perkembangan Nilai Ekspor Impor Indonesia	35
Tabel 10	: Komposisi Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan	37
Tabel 11	: Komposisi Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia	37
Tabel 12	: Neraca Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara	39
Tabel 13	: Pendapatan Usaha PT. Dharma Lautan Nusantara	40
Tabel 14	: Bongkar Muat Barang di Pelabuhan Tanjung Emas	41
Tabel 15	: Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Komoditas	42
Tabel 16	: Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Kegiatan	42
Tabel 17	: Jenis Peralatan Bongkar Muat Mekanik dan Angkutan	43

Tabel 18	: Faktor Kunci Sukses Variabel Eksternal	44
Tabel 19	: Analisis Faktor Eksternal	49
Tabel 20	: Hasil Analisis Faktor Eksternal	50
Tabel 21	: Faktor Kunci Sukses Variabel Internal	51
Tabel 22	: Analisis Faktor Internal	52
Tabel 23	: Hasil Analisis Faktor Internal	54
Tabel 24	: Pemasangan Variabel Kekuatan dengan Variabel Peluang	57
Tabel 25	: Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang	59
Tabel 26	: Pemasangan Variabel Kekuatan dengan Variabel Ancaman	60
Tabel 27	: Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang	61
Tabel 28	: Hasil Analisis TOWS Matrix	63
Tabel 29	: Urutan Variabel Eksternal	64
Tabel 30	: Urutan Variabel Internal	66
Tabel 31	: Formulasi Strategi Dengan QSP Matrix	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	:	Model Hubungan Kerjasama Usaha	10
Gambar 2	:	Kerangka Pemikiran Teoritis	19
Gambar 3	:	Struktur Organisasi PT. Dharma Lautan Nusantara	31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	: Daftar Pertanyaan	83
Lampiran B	: Daftar Riwayat Hidup	89
Lampiran C	: Laporan Laba Rugi PT. Dharma Lautan Nusantara	90
Lampiran D	: Daftar Anggota Asosiasi Bongkar Muat Indonesia Tanjung Emas Semarang	91

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Waktu untuk mulai memasuki persaingan di pasar regional dan global sudah semakin dekat. Di kawasan Asia Tenggara telah dibentuk *ASEAN Free Trade Area (AFTA)* yang telah menyepakati liberalisasi perdagangan antar negara ASEAN. Di Indonesia intensitas perdagangan internasional sejak tahun 1988 tumbuh pesat dan laju pertumbuhan ekspor mencapai rata-rata 14,32 % setiap tahun dan diperkirakan akan semakin meningkat lagi bersamaan dengan liberalisasi ekonomi dunia. Pada kondisi ini peluang bisnis yang luas di pasaran dunia akan terbuka luas dan juga akan menumbuhkan persaingan yang semakin ketat. Inilah tantangan yang harus dihadapi oleh dunia usaha Indonesia.

Dewasa ini perkembangan dunia usaha di Indonesia mengalami kemajuan yang semakin pesat. Hal ini tampak dengan semakin banyaknya bermunculan perusahaan-perusahaan baru. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tinggi, kondisi politik Indonesia yang stabil serta dukungan pemerintah untuk mendorong peningkatan ekspor khususnya komoditi non migas perlu memperhatikan beberapa sarana pendukung perdagangan internasional yaitu angkutan samudera sebagai sarana angkutan barang antar pulau maupun antar negara. Perkembangan angkutan samudera (Abbas Salim, 1997) secara garis besar disebabkan oleh : meningkatnya jumlah penduduk dunia, kebutuhan bahan untuk

energi dan barang-barang (*commodities*), pertumbuhan dari pusat-pusat ekonomi baru, meningkatnya perdagangan dunia secara keseluruhan dan meningkatnya angkutan penumpang.

Adanya kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang berkaitan dengan ekspor-impor barang akan memberikan kemudahan bagi para investor untuk mengembangkan sektor perhubungan laut. Kebijakan tersebut antara lain :

1. Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 4 tahun 1985 antara lain berisi tentang kebijaksanaan tatalaksana ekspor, tatalaksana impor, tatalaksana bongkar muat barang dan operasional pelabuhan laut utama.
2. Deregulasi 21 November 1988 dibidang angkutan laut dan usaha pelayaran antara lain berisi peraturan-peraturan tentang perusahaan pelayaran, usaha pelayaran luar negeri., agen pelayaran perusahaan asing dan jasa-jasa yang berhubungan dengan pelayaran (pergudangan, EMKL, dan bongkar muat).
3. Undang-undang Republik Indonesia No. 21 tahun 1992 pasal 76 tentang angkutan luar negeri yang pada dasarnya memberi kebebasan bagi kapal-kapal asing untuk berlabuh di pelabuhan Indonesia baik dalam bentuk kerjasama atau usaha sendiri-sendiri.

Di JawaTengah selain pelabuhan Tanjung Emas (Semarang) terdapat juga pelabuhan Tanjung Intan (Cilacap) dan pelabuhan Tegal. Jumlah kunjungan kapal dari ketiga pelabuhan tersebut mengalami penurunan sebesar 12,94 % dari 6.582 buah kapal pada tahun 1995 menjadi 5.730 kapal pada tahun 1996. Kunjungan

kapal tersebut sekitar 60 % melalui pelabuhan Tanjung Emas (Kantor Statistik, 1997). Sedangkan jumlah kunjungan kapal yang melalui pelabuhan Tanjung Emas mengalami penurunan sebesar 12 % dari 3.949 kapal pada tahun 1995 menjadi 3.438 kapal pada tahun 1996.

Angka perkembangan ekspor Jawa Tengah selama lima tahun terakhir cenderung turun (tabel 1) dari 1.702.171,984 ton pada tahun 1995 menjadi 1.395.063,433 ton pada tahun 1996. Sedangkan realisasi impor Jawa Tengah cenderung naik sampai dengan tahun 1996 tercatat sebesar 1.836 juta US \$ naik 18,78 % dari tahun sebelumnya (tabel 2).

Tabel 1. Volume dan Nilai Ekspor Jawa Tengah
Tahun 1992 -1996

TAHUN	VOLUME (TON)	%	NILAI (US \$)	%
1992	1.835.028,098	-	912.400.414	-
1993	1.554.923,680	- 15,26 %	943.063.562	+ 3,36 %
1994	1.559.300,536	+ 0,28 %	1.082.028.468	+ 14,73 %
1995	1.702.171,984	+ 9,16 %	1.237.712.093	+ 14,38 %
1996	1.395.063,433	- 18,04 %	1.307.676.074	+ 5,65 %

Sumber : Kanwil Departemen Perdagangan Propinsi Jawa Tengah dan Kantor Statistik Propinsi Jawa Tengah (1997).

Tabel 2. Realisasi Impor Jawa Tengah
Tahun 1991 –1996

TAHUN	NILAI (US \$)	%
1992	792.020.992	-
1993	847.492.593	+ 7,00 %
1994	956.401.093	+ 12,85 %
1995	1.545.415.133	+ 61,59 %
1996	1.835.582.677	+ 18,78 %

Sumber : Kanwil Departemen Perdagangan Propinsi Jawa Tengah dan Kantor Statistik Propinsi Jawa Tengah (1997).

Pelabuhan Tanjung Emas yang pada tahun 1960-an masih berupa pelabuhan rakyat saat ini terus dikembangkan oleh PT. Pelindo III yang bertanggung jawab atas pelabuhan Tanjung Emas, sedang melaksanakan pengembangan dibantu JICA. Pelabuhan Tanjung Emas mampu menampung 126.421 petikemas pada tahun 1996 diharapkan pada tahun 1997 meningkat menjadi 200.000 petikemas.

Mengingat persaingan global hampir tidak dapat dihindari lagi baik di pasar internasional maupun domestik maka strategi kemitraan/strategi aliansi menjadi pilihan yang penting. Hal ini didasarkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan sumberdaya dan sarana dari dalam perusahaan saja tetapi juga dituntut untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan lain di dalam menghadapi persaingan. Adanya keterbatasan sarana ini juga dialami oleh PT. Dharma Lautan Nusantara . Melalui strategi kemitraan/aliansi yang telah diterapkan PT. Dharma Lautan Nusantara berharap akan mendapat sarana yang

penting dari luar (*outsourcing*) yang akan mendukung persaingan di dalam dunia usaha. Perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra/aliansi untuk mendukung kegiatan PT. Dharma Lautan Nusantara adalah PT. Pelindo III, Perumka dan PT. Bahtera Adiguna.

Tabel 3. Perusahaan yang Menjadi Mitra
PT. Dharma Lautan Nusantara

PATNER	KEGIATAN	TUJUAN	MODEL KSU
1. PT. Pelindo III	- Fasilitas gudang di pelabuhan & depo container.	- Menekan biaya	KSO
2. Perumka	- Pengangkutan barang lewat Darat.	- Menekan Biaya	KSO
3. PT. Bahtera Adiguna	- Pengangkutan barang lewat darat.	- Menekan Biaya	KSO

Sumber : PT. Dharma Lautan Nusantara, diolah.

K e t e r a n g a n :

KSO : Kerja Sama Operasi

KSU : Kerja Sama Usaha

Kondisi yang dialami PT. Dharma Lautan Nusantara ini (lihat tabel 3) memperlihatkan adanya keterbatasan sarana perusahaan baik untuk segi biaya maupun kompetensi inti yang tidak mungkin diusahakan sendiri oleh perusahaan. Hal ini menuntut kerjasama dalam berbagai bentuk dengan perusahaan-perusahaan lain khususnya dalam industri yang mendukung jasa pelayaran.

Tabel 4. Jenis Peralatan Bongkar Muat dan Gudang yang belum dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara

JENIS	JUMLAH	KETERANGAN
1. Forklift 3 ton	1 unit	Rusak
2. Chasis 2 x 20'	1 unit	Sewa dari perusahaan angkutan
3. Side Loader	1 unit	Sewa dari Pelindo III
4. Grap Conveyyor	1 unit	Sewa dari Pelindo III
5. Gudang Lini I (luas \pm 2400 m ²)	1 unit	Sewa dari Pelindo III
6. Depo Container (luas \pm 1500m ²)	1 unit	Sewa dari Pelindo III
7. Gudang (luas \pm 6000 m ²)	1 unit	Sewa dari PT. Sango

Sumber : PT. Dharma Lautan Nusantara, diolah.

Kerjasama dengan pihak PT. Pelindo III cabang Tanjung Emas meliputi penyediaan fasilitas : penyewaan gudang lini I, *depo container*, *grap conveyyor*, dan *side loader* (lihat tabel 4). Gudang dan *depo container* tersebut oleh PT. Dharma Lautan Nusantara disewakan lagi kepada pihak ketiga.

Pendapatan dari menyewakan gudang dan lapangan penumpukan masuk pada pendapatan terminal. Pendapatan terminal memberikan kontribusi yang besar dibanding dengan pendapatan *stevedoring* dan pendapatan usaha lain-lain. Namun selama tiga tahun terakhir (1994 - 1996) pendapatan usaha PT. Dharma Lautan Nusantara cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 1994 pendapatan

bersih sebesar Rp. 2.180.622.170 , tahun 1995 pendapatan bersih turun menjadi Rp. 1.592.053.676 , dan pada tahun 1996 pendapatan bersih turun menjadi Rp. 1.360.996.685.

Penurunan pendapatan ini disebabkan pasar jasa bongkar muat barang yang berkembang sangat pesat sehingga menimbulkan persaingan yang semakin ketat pada tarif dan perebutan order pekerjaan . Masalah keterbatasan sarana dan turunnya pendapatan inilah yang menuntut PT. Dharma Lautan Nusantara untuk melakukan kerjasama/strategi aliansi dengan perusahaan lain dalam rangka mengantisipasi keadaan.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dibahas di atas dapatlah disusun perumusan masalah yaitu bahwa pendapatan PT. Dharma Lautan Nusantara selama tiga tahun terakhir (1994 – 1996) mengalami penurunan dan sarana yang dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara mengalami keterbatasan. Masalah tersebut diatas perlu diteliti dengan upaya mencapai pengembangan alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan pendapatan dan memformulasikan strategi aliansi.

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini disusun dengan tujuan :

1. Untuk mengidentifikasi dan mengetahui faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan dalam rangka mengembangkan *Key Success Factor* yang harus dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi aliansi .
2. Mengetahui penerapan strategi aliansi pada PT. Dharma Lautan Nusantara dalam menghadapi persaingan di pasar global.

.Sedangkan kegunaannya adalah :

1. Untuk memberi masukan kepada PT. Dharma Lautan Nusantara tentang perumusan strategi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi persaingan dan menangkap peluang pasar.
2. Sebagai tambahan informasi dan referensi bagi pihak yang membutuhkan.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1. PENELITIAN TERDAHULU DAN TELAAH PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terhadap penerapan strategi aliansi yang telah dilakukan adalah :

1. Dadan Umar Daihani (1996) yang membahas model dasar aliansi stratejik dan penerapannya di PT. Pelindo III. Model ini dikembangkan dari konsep aliansi stratejik yang dikemukakan oleh Michael Yoshino.

Menurut Dadan Umar Daihani aliansi stratejik adalah upaya dari dua atau lebih badan usaha yang secara bersama-sama meraih suatu tujuan yang telah disepakati dengan tetap menjaga interdependensi formasi aliansi dari keterikatan organisasi badan usaha yang menjadi mitra aliansi.

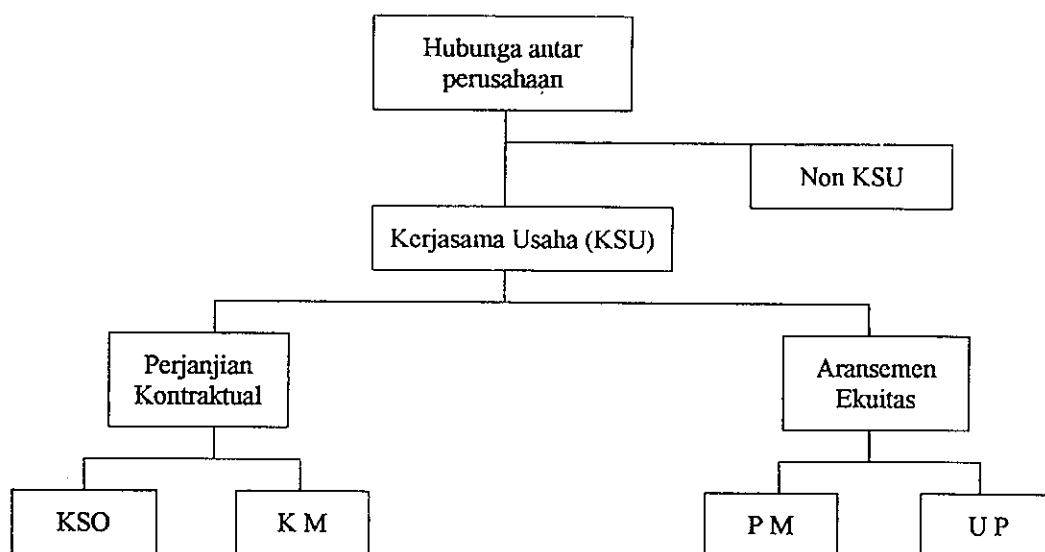
Dengan demikian masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan seperti usaha dan pemasaran, fasilitas pelabuhan, peralatan pelabuhan, SDM, keuangan dan akuntansi, organisasi dan manajemen, hukum dan hubungan masyarakat, sistem informasi, pengkajian dan pengembangan serta pengawasan atau hal-hal lain yang telah disepakati menjadi strategi kunci.

Berdasarkan penelitian tersebut maka dapatlah dirumuskan model generik kemitraan bagi PT. Pelindo III yang dinamakan Model Kerjasama Usaha (lihat gambar 1). Untuk menentukan pemilihan model terhadap 4 (empat) alternatif.

KSU yang diusulkan ada dua hal yang perlu dipertimbangkan (lihat tabel 4) yaitu :

- 1). Kedekatan aktivitas (segmen) usaha yang hendak di-KSU-kan terhadap bisnis inti perusahaan.
- 2). Tingkat kekuatan asset meliputi *tangible asset*, *intangible* dan *human resources*.

Gambar 1. Model Hubungan Kerjasama Usaha



Sumber : Daihani, Dadan U, *Aliansi Stratejik : Model Dasar Dan Penerapannya*, Lembaga Penelitian Trisakti, Jakarta (1996).

K e t e r a n g a n :

KSO : Kerja Sama Operasi
KM : Kontrak Manajemen

PM : Penyertaan Modal
UP : Usaha Patungan

Tabel 5. Peta pemilihan Model Kerjasama Usaha

MODEL KSU	KEDEKATAN DENGAN BISNIS INTI	TANGIBLE ASSET	INTANGIBLE ASSET	HUMAN RESOURCES	KETERANGAN
Kontrak Manajemen (KM)	Dekat	Kuat	Kuat	Lemah	Biasanya dikaitkan dengan upaya pengembangan SDM
Kerjasama Operasi (KSO)	Dekat	Kuat	Lemah	Kuat	Point kritis :
				Sedang	- Hindari pengalihan asset.
				Lemah	- Tidak sama dengan sewa-menyewa biasa.
Penyertaan Modal (PM)	Dekat	Lemah	Kuat	Kuat	Mencakup penyertaan saham pihak ketiga.
Usaha Patungan (UP)	Jauh	Kuat	Kuat	Kuat	- Diversifikasi
					- Membuat usaha atau badan usaha baru.
					- Hindari terjadinya kolusi.

Sumber : Daihani, Dadan U, *Aliansi Strategik : Model Dasar Dan Penerapannya*, Lembaga Penelitian Trisakti, Jakarta (1996).

2. Peneliti lain tentang hasil penerapan aliansi adalah Todd Saxton (1996) dengan topik pengaruh patner dan karakteristik hubungan dari hasil aliansi. Saxton menganalisis 98 perusahaan yang melakukan aliansi melalui tahap survei. Hasil riset ini adalah mendorong hubungan yang positif antara keuntungan perusahaan patner dari aliansi dan reputasi patner aliansi, pembuatan keputusan yang terpisah dan kesamaan strategi antara patner. Saxton mengemukakan 4 (empat) hipotesis yaitu :

Hipotesis 1. Reputasi patner akan berpengaruh secara positif terhadap hasil aliansi.

Hipotesis 2. Kerjasama yang sudah dilakukan akan berpengaruh secara positif terhadap hasil aliansi.

Hipotesis 3. Pembuatan keputusan yang terpisah akan berpengaruh secara positif terhadap hasil aliansi.

Hipotesis 4. Kesamaan antar patner akan berpengaruh secara positif terhadap hasil aliansi.

Untuk riset ini Saxton menggunakan dua tolok ukur hasil aliansi yaitu penampilan (*performance*) dan kepuasan (*initial satisfaction*). Ukuran dasar hasil aliansi (*performance*) adalah sebuah skala yang terdiri dari tiga bagian (karakteristik patner, karakter hubungan dan model penuh) yang melaporkan kondisi perusahaan seperti yang diterima oleh organisasi patner dalam aliansi. Skala ini mencerminkan seluruh kepuasan dengan patner dimana tujuan bersama telah dicapai ($\alpha = 0,87$). Ketiga bagian tadi dirata-rata sebagai indikator hasil keseluruhan. Sedangkan tolok ukur yang lain adalah *initial satisfaction* yang terdiri dari model penuh. Variabel-variabel independen terdiri dari :

1). *Reputasi* yaitu

- Keuangan
- Manajemen
- Kualitas produk
- Rata-rata kualitas manajemen

2). *Hubungan* yaitu :

- Hubungan sebelumnya
- Derajat pembuatan keputusan terpisah

- Kesamaan antara patner (strategi dan proses organisasi)

3). *Kontrol* yaitu :

- Silang vs batas aliansi
- Industri
- Durasi harapan
- Bentuk aliansi

4). *Interaksi* yaitu :

- Bentuk \times batas silang
- Bentuk \times manajemen
- Bentuk \times pembuatan keputusan terpisah
- Bentuk \times hubungan sebelumnya

Untuk model 1(karakteristik patner), model ini signifikan pada tingkat $p < 0,05$ ($F=2,73$, $R^2 = 0,16$) dan menerangkan tambahan 12 % dari apa yang dijelaskan oleh variabel kontrol. Koefisien untuk reputasi manajemen dan variabel kosong untuk persekutuan batas silang adalah signifikan ($p < 0,05$). Karena dimensi reputasi dari kualitas produk dan menejemen berkorelasi tinggi ($r = 0,69$, $p < 0,01$).

Untuk model 2 yang memisahkan pengaruh variabel hubungan termasuk hubungan sebelumnya, tingkatan pembuatan keputusan, kesamaan dalam pembuatan strategi dan proses-proses organisasi adalah signifikan pada $p < 0,05$ ($F= 2,41$, $R^2=0,18$). Koefisien ini pada pembuatan keputusan adalah signifikan pada tingkat $p < 0,05$. Jadi model 1 dan 2 menunjukkan bahwa karakteristik hubungan dan patner masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan dan terpisah pada hasil-hasil aliansi.

Model 3 adalah model penuh dengan semua variabel-variabel tergantung. Model ini menawarkan test test hipotesis yang bervariasi, membenarkan

pengujian tentang bagaimana karakteristik hubungan dan pasangan secara serentak mempengaruhi penampilan aliansi. Model 3 adalah signifikan ($F=3,08$, $p<0,01$) dengan $R^2=0,26$ dan sebuah R^2 *adjusted* sebesar 0,17. Koefisien untuk variabel reputasi kualitas manajemen ($p<0,01$) dan untuk derajat pembuatan keputusan ($p<0,05$) adalah signifikan. Penemuan ini mendukung hipotesis 1,3 dan 4 yaitu adanya hubungan positif antara hasil persekutuan dan reputasi, pembuatan keputusan dan kesamaan antar pasangan.

Pada model 4, kelompok variabel bebas ini sama dengan kelompok pada model 3. Model ini menghasilkan $R^2 = 0,37$ dan R^2 *adjusted* = 0,29 ($F= 5,10$, $p<0,001$). Koefisien untuk hubungan sebelumnya dan kesamaan strategi adalah signifikan ($p<0,005$, $p<0,001$) dan berada pada tujuan yang diharapkan. Koefisien untuk kesamaan dalam proses-proses organisasi adalah signifikan tetapi dengan tujuan yang bertentangan ($p<0,005$). Dalam hal ini hasil-hasil yang menyatakan bahwa karakter hubungan adalah penentu yang penting pada kepuasan permulaan dalam suatu aliansi. Hasil diskusi penelitian tersebut adalah :

- 1). Adanya hubungan yang positif antara reputasi dan hasil aliansi yang ditujukan untuk kepentingan perusahaan partner. Secara teoritis reputasi menggambarkan suatu model transaksi ekonomi yang rasional. Dalam suatu transaksi dimana informasi lengkap tersedia, harga asset ini akan tercermin dalam jangka waktu transaksi.

- 2). Afiliasi sebelumnya dihubungkan dengan kepuasan permulaan tetapi tidak untuk keuntungan jangka panjang pada patner. Afiliasi sebelumnya diartikan secara operasional sebagai suatu tipe dari hubungan yang belum terwujud atau kontak pasar. Diasumsikan bahwa perusahaan hanya akan memasuki suatu aliansi jika afiliasi itu positif. Meskipun perusahaan-perusahaan mungkin lebih cocok bergabung dengan patner lama dan lebih puas pada awalnya, afiliasi tidak bersifat prediktif terhadap hubungan yang sukses dalam waktu yang lama.
- 3). Hubungan positif antara derajat pembuatan keputusan yang terpisah dan kesamaan strategi antara penampilan patner dan aliansi. Variabel-variabel ini dianggap menggambarkan kepercayaan dan komitmen.

Sedangkan kesimpulannya adalah meskipun kepuasan permulaan bisa dijelaskan oleh karakter hubungan (termasuk hubungan sebelumnya dengan suatu patner dan kesamaan antar patner), suatu kombinasi karakter patner dan hubungan memberikan penjelasan yang lebih kuat pada keberhasilan patner penopang. Reputasi, derajat pembuatan keputusan yang terpisah dan kesamaan strategi antara patner semuanya ditemukan untuk membentuk suatu hubungan yang signifikan dan positif untuk keuntungan pada perusahaan patner dari partisipasi aliansi.

B. Telaah Pustaka

Aliansi strategi mengaitkan mata rantai aspek bisnis tertentu antara dua atau lebih perusahaan. Menurut Hamsal (1997) keterkaitan bisnis yang dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas strategi bersaing dari masing-masing perusahaan yang terlibat didalamnya dalam rangka meraih keuntungan bersama. Konsep yang melandasi aliansi adalah suatu cara untuk menggerakkan (*generate*) dampak sinergistik dalam manajemen sumberdaya bisnis dengan menjalankan operasi yang didiversifikasi dalam lingkungan bisnis yang sudah ada. Yang termasuk strategi aliansi adalah usaha patungan, program penelitian bersama, memanfaatkan asset komplementer, pengembangan produk bersama dan kontak layanan pelanggan (Hadi, 1994). Prinsip-prinsip yang mendasari perusahaan yang membentuk aliansi adalah :

1. Masing-masing pihak yang beraliansi dapat membagi keuntungan dan resiko (*shared*) terhadap hasil aliansi melalui pengendalian kinerja operasi yang disepakati (Dadan, 1996 ; Hamsal, 1997).
2. Masing-masing pihak tetap harus menjaga interdependensinya. Perusahaan-perusahaan yang beraliansi harus memiliki kelebihan dan keterampilan yang dapat saling dimanfaatkan.
3. Masing-masing pihak memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang sudah teruji menjadi faktor sukses kunci (*key success factors*).
4. Hubungan kerjasama dalam aliansi stratejik harus didasarkan atas kerjasama yang berkesinambungan dengan prinsip mempertukarkan atau

mengintegrasikan pada satu atau lebih bidang pokok seperti : teknologi, produk atau jasa, keterampilan tertentu serta akses pasar (Yoshino & Rangan, 1995 ; Hamsal, 1997) .

Menurut Dadan (1996), strategi aliansi dapat dilakukan oleh perusahaan yang akan beraliansi dengan beberapa cara yaitu :

A. Kontrak Nontradisional (*Nontraditional Contract*)

Definisi dari aliansi kontrak nontradisional adalah perjanjian kesepakatan antara pihak-pihak yang mengadakan dan menandatangani kontrak untuk menyelenggarakan sesuatu pekerjaan tertentu. Aliansi kontrak nontradisional pada umumnya dilakukan menurut proyek tunggal. Dalam aliansi jenis ini satu perusahaan tidak melakukan pengendalian formal terhadap aktivitas ataupun kebijaksanaan bisnis perusahaan yang lain. Dalam aliansi kontrak nontradisional ini dikenal dua bentuk kontrak yaitu :

- 1). *Kontrak kerjasama manajemen (joint of management)* yaitu kontrak yang ditawarkan satu badan usaha kepada pihak yang lain untuk secara bersama-sama mengelola manajemen satu usaha yang dimilikinya.
- 2). *Kontrak kerjasama operasi (joint of operation)* yaitu bentuk kontrak yang ditawarkan oleh satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama menanamkan modalnya dalam salah satu usaha yang dimilikinya. Selanjutnya kedua belah pihak secara bersama-sama, sepihak atau bergantian mengelola manajemen dan proses operasionalnya.

2. *Penyertaan/pertukaran modal (equity investment/swap)*

Model kerjasama penyertaan/pertukaran modal adalah bentuk aliansi yang mirip dengan kontrak tetapi memungkinkan untuk dilakukan dalam beberapa proyek. Penyertaan/pertukaran modal pada umumnya dilakukan dalam bentuk pembelian saham milik satu badan usaha oleh pihak lain dan atau sebaliknya. Jenis usaha dimana dilakukan penyertaan/pertukaran modal ditentukan oleh badan usaha yang menjual sahamnya (*investee*) dengan lama pemilikan saham yang tidak dibatasi.

3. *Usaha patungan (joint venture)*

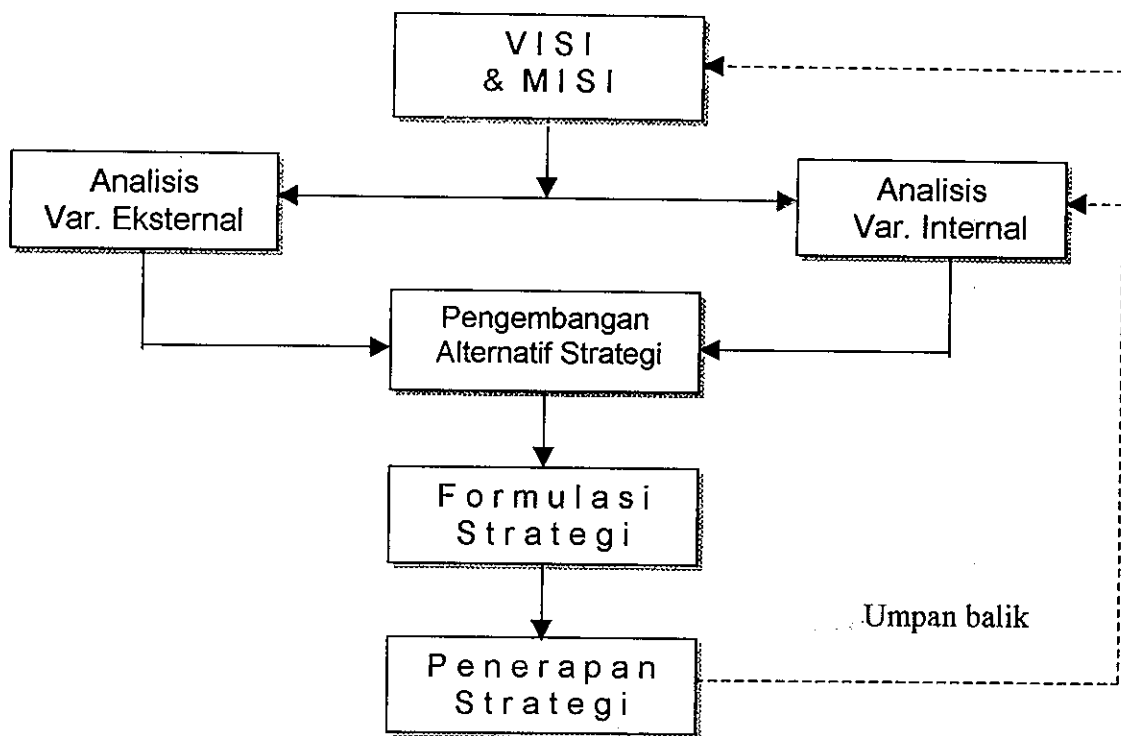
Usaha patungan (*joint venture*) adalah perjanjian kesepakatan antara satu badan usaha dengan pihak lain untuk bersama-sama menanamkan modalnya kedalam satu atau lebih badan usaha yang menjalankan usahanya secara mandiri. Usaha patungan (*joint venture*) pada umumnya menggabungkan kemampuan dan kepentingan dari perusahaan yang beraliansi. Sebagaimana penyertaan/pertukaran modal, usaha patungan menawarkan kepentingan jangka panjang dengan mekanisme pengendalian yang lebih fleksibel dibanding dua bentuk aliansi sebelumnya karena memungkinkan perubahan kesepakatan apabila terjadi perubahan-perubahan atas situasi aliansi.

Penelitian penelitian terdahulu tersebut diatas dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan tesis. Kajian dalam penelitian ini akan membahas mengenai analisis strategi aliansi pada PT. Dharma Lautan Nusantara dengan menggunakan metode dan pendekatan yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

2.2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Mengacu pada konsep-konsep *Strategic Management*, pengembangan strategi dan konsep aliansi yang telah disebutkan diatas maka dapatlah disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2. Kerangka Pemikiran Teoritis



A. Visi dan Misi

Menurut Hidayat dan Kaderiwiryo (1996), *visi* merupakan pandangan pemilik/pembina/pengelola perusahaan tentang wujud usaha untuk memenuhi kebutuhan pemerintah dan masyarakat di masa yang akan datang. Sedangkan misi merupakan rumusan pemilik/pembina/pengelola tentang apa yang ingin diraih perusahaan khususnya tentang kondisi, posisi peran dan alasan keberadaan perusahaan di lingkungan bisnisnya dimasa depan. Visi PT. Dharma Lautan Nusantara adalah untuk membantu kelancaran program pemerintah dalam menjalankan roda perekonomian dibidang ekspor-impor khususnya jasa bongkar muat barang. Sedangkan misi PT. Dharma Lautan Nusantara adalah :

1. Untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya dalam kepentingan persero.
2. Untuk kesejahteraan karyawan pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya.
3. Untuk mencari konsumen sebanyak mungkin.

B. Analisis Variabel Eksternal

Analisis ini didasarkan pada suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrollable*). Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Dengan analisis ini perusahaan dapat mengembangkan peluang tertentu yang dapat dimanfaatkan

oleh perusahaan dan ancaman tertentu yang dapat dihindari oleh perusahaan. Faktor peluang dan ancaman tertentu adalah faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan (faktor kunci). Variabel ancaman PT. Dharma Lautan Nusantara adalah :

1. Adanya pengalihan pekerjaan perusahaan bongkar muat (PBM) umum ke perusahaan bongkar muat UTPK milik Pelindo III.
2. Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.
3. Persaingan yang semakin ketat.

Sedangkan faktor peluang antara lain :

1. Nilai ekspor dan impor yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
2. Stabilitasnya iklim politik.
3. Penerapan EDI (*Electronic Data Interchange*) yang diatur dalam UU no. 10 tahun 1995 tentang kepabeanan.
4. Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan .

C. Analisis Variabel Internal

Analisis variabel internal adalah kegiatan mengidentifikasi atau menilai kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi (keuangan, pemasaran, produksi, riset & pengembangan, personalia dan sistem informasi perusahaan). Faktor-faktor kekuatan PT. Dharma Lautan Nusantara adalah :

1. Adanya afiliasi dengan perusahaan pelayaran PT. Djakarta Lloyd.
2. Hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL.

3. Memiliki kantor cabang di beberapa pelabuhan di Indonesia.
4. Manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik.
5. Aliansi dengan PT. Pelindo III dan perusahaan angkutan darat.
6. Referensi dan reputasi.

Sedangkan faktor kelemahan antara lain :

1. Belum tersedianya komputersasi *on-line*.
2. Kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus.
3. Terbatasnya jumlah alat bongkar muat yang dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara.
4. Terbatasnya upaya promosi.
5. Citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat.
6. Kurangnya inovasi teknologi.

D. Pengembangan alternatif strategi

Terdiri dari dua tahap yaitu tahap pertama merupakan penggabungan hasil analisis faktor internal (*strength* dan *weakness*) dan faktor eksternal (*opportunity* dan *threat*) dipasangkan menjadi TOWS matrix yang akan menghasilkan gambaran alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Tujuannya adalah pengembangan alternatif yang layak dilaksanakan .

E. Formulasi Strategi

Merupakan tahapan perumusan strategi yang didasarkan dari hasil,identifikasi dan analisis faktor internal dan eksternal dengan mempertimbangkan pemilihan strategi melalui suatu alat yang dikenal dengan nama QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

F. Penerapan Strategi

Keberhasilan merumuskan strategi bukan berarti keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya. Masih diikuti upaya penjabaran lebih lanjut dari strategi tersebut kedalam bahasa dan kegiatan yang baik untuk dilakukan manajemen perusahaan dan karyawannya. Strategi tersebut diterjemahkan dalam bentuk taktik dan tujuan jangka pendek yang disesuaikan dengan sumberdaya perusahaan.

2.3. METODE PENELITIAN

Bagian ini akan menguraikan tentang metode penelitian yang berkaitan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

A. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer :

- a. Data yang diperoleh dari wawancara dengan staf perusahaan mengenai sejarah dan kondisi perusahaan PT. Dharma Lautan Nusantara.

- b. Data yang diperoleh dari kuisisioner yang dibagikan kepada para responden mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan.

2. *Data Sekunder :*

- a. Data yang diperoleh dari laporan perusahaan yang meliputi neraca, perhitungan laba rugi perusahaan, dan komposisi jumlah pegawai.
- b. Data yang diperoleh dari kepustakaan dan hasil penelitian terdahulu yaitu data volume ekspor impor Jawa Tengah, jurnal dan literatur yang berkaitan dengan penelitian .

B. Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara dan pengumpulan data langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan baik melalui tatap muka maupun menggunakan daftar pertanyaan. Untuk mengetahui faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 30 kuesioner kepada karyawan perusahaan PT. Dharma Lautan Nusantara baik administrasi maupun operasional.

Penelitian untuk penyusunan tesis ini dilakukan mulai bulan Maret 1997 sampai dengan Oktober 1997.

C. Teknik Analisis

1. Analisis ancaman dan peluang perusahaan

Untuk mengetahui variabel ancaman dan peluang yang merupakan *Key Success Factor* perusahaan digunakan alat analisis EFE (*External Factor Evaluation*) Matrix. Analisis EFE dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

- (1). Mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan kemudian faktor-faktor ancaman secara detail.
- (2). Pemberian bobot dengan angka antara 0 sampai 1. Penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan memilih sample sebanyak 30 responden dari PT. Dharma Lautan Nusantara .
- (3). Pemberian nilai untuk setiap faktor sukses kritis dengan angka antara 1(rendah) sampai dengan 4 (tinggi), menentukan nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan nilai, dan menjumlahkan nilai tertimbang yang berkisar antara 1 sampai 4.

2. Analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan

Untuk menganalisis faktor-faktor keunggulan dan kelemahan digunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matrix. Tahapan yang dilakukan hampir sama EFE matrix.

3. TOWS matrix

Setelah mengidentifikasi masing-masing faktor kunci sukses berdasarkan dari hasil EFE matrix dan IFE matrix kemudian dipasangkan menjadi matrix SWOT. Ada beberapa tahapan dalam menyusun matrix SWOT yaitu :

- (1). Memasangkan keunggulan dengan peluang dan dicatat dalam strategi SO.
- (2). Memasangkan kelemahan dengan kesempatan dan dicatat dalam strategi WO.
- (3). Memasangkan kekuatan dengan ancaman dan dicatat dalam strategi ST
- (4). Memasangkan kelemahan dengan ancaman dan dicatat dalam strategi WT

Tabel 6. TOWS Matrix

	Strengths (kekuatan)	Weaknesses (kelemahan)
Opportunities (kesempatan)	<p><u>SO Strategy</u></p> <p>Strategi memaksimalkan kekuatan dan kesempatan</p>	<p><u>WO Strategy</u></p> <p>Strategi meminimumkan kelemahan & memaksimalkan Kesempatan</p>
Threats (ancaman)	<p><u>ST Strategy</u></p> <p>Strategi memaksimalkan Kekuatan dan Meminimumkan ancaman</p>	<p><u>WT Strategy</u></p> <p>Strategi meminimumkan Kelemahan dan Meminimumkan ancaman</p>

Sumber : Hasil Analisis

K e t e r a n g a n :

SO : Strengths-Opportunities

ST : Strengths-Threats

WO : Weaknessess-Opportunities

WT : Weaknessess-Threats

4. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor eksternal dan internal ke arah penentuan strategi yang terbaik, tanpa melihat terlalu tinggi ataupun terlalu rendahnya *key success factor*. Dalam analisis ini diperlukan judgement. Langkah-langkah dalam analisis ini adalah :

- (1). Daftar faktor eksternal dan internal perusahaan yang diambil dari hasil analisis *EFE Matrix* dan *IFE matrix*.
- (2). Beri bobot pada setiap faktor kunci sukses. Pemberian bobot ini identik dengan *EFE Matrix* dan *IFE matrix*.
- (3). Evaluasi langkah kedua dan identifikasi alternatif strategi yang layak bagi perusahaan.
- (4). Tentukan nilai menarik tidaknya (*Attractiveness Score/AS*) strategi untuk diterapkan. Nilai ini ditentukan melalui pengajuan pertanyaan "apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang akan dilaksanakan?". Apabila jawaban "ya" maka range dan kelayakan (AS) dibuat dengan ketentuan :

1 = tidak setuju

2 = cukup setuju

3 = setuju

4 = sangat setuju

- (5). Hitung nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan mengalikan bobot dengan nilai.
- (6). Jumlahkan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS). Makin tinggi jumlah *Total Attractiveness Score* (TAS) makin layak strategi tersebut.

Tabel 7. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Faktor Kunci Sukses	Strategi Alternatif					
	Strategi I			Strategi II		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
<i>Faktor Eksternal</i>						
- Peluang						
- Ancaman						
<i>Faktor Internal</i>						
- Kekuatan						
- Kelemahan						

Sumber : Hasil Analisis

BAB III PAPARAN KASUS

3.1. Gambaran Umum PT. Dharma Lautan Nusantara

PT. Dharma Lautan Nusantara adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan bongkar muat barang, pergudangan, pengangkutan dan penyerahan barang-barang di pelabuhan. Sejarah berdirinya PT. Dharma Lautan Nusantara tidak bisa dilepaskan begitu saja dengan keberadaan PT. Djakarta Lloyd yang bergerak dalam bidang pelayaran samudera (*cargo vessel*). Berdasarkan Inpres No. 4/ 1985 yang intinya antara lain : *perusahaan pelayaran tidak diperkenankan untuk melakukan kegiatan bongkar muat dari dan ke kapal*. Dengan adanya Inpres tersebut maka PT. Djakarta Lloyd harus melepaskan usaha bongkar muat barang termasuk tenaga profesional dan peralatan bongkar muat. Pada tanggal 1 April 1986 PT. Djakarta Lloyd mendirikan anak perusahaan yang bergerak di bidang bongkar muat barang. Anak perusahaan tersebut bernama PT. Dharma Lautan Nusantara yang berpusat di Jakarta dan membuka cabang-cabangnya di Surabaya, Medan, Semarang dan Ujung Pandang. Anak perusahaan PT. Djakarta Lloyd yang lain adalah PT. Mare Sakti Bulk Transport dan PT. Daya Laut Utama.

Bidang usaha PT. Dharma Lautan Nusantara sebagai perusahaan bongkar muat, ditentukan berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 88/AL-305/PHB-85 tertanggal 11 April 1985. Berdasarkan Keputusan Menteri tersebut PT. Dharma Lautan Nusantara memiliki tiga bidang usaha yaitu :

1. *Stevedoring* : jasa pelayanan membongkar dari dan ke dermaga, tongkang dan truk ke dalam kapal dengan menggunakan derek kapal.
2. *Cargodoring* : jasa pekerjaan mengeluarkan dari *sling/extakle* dari lambung kapal di atas dermaga.
3. *Receiving/delivery* : jasa pekerjaan mengambil dari timbunan atau tempat penumpukan digudang lini I atau lapangan penumpukan dan meyerahkan sampai tersusun di atas kendaraan.

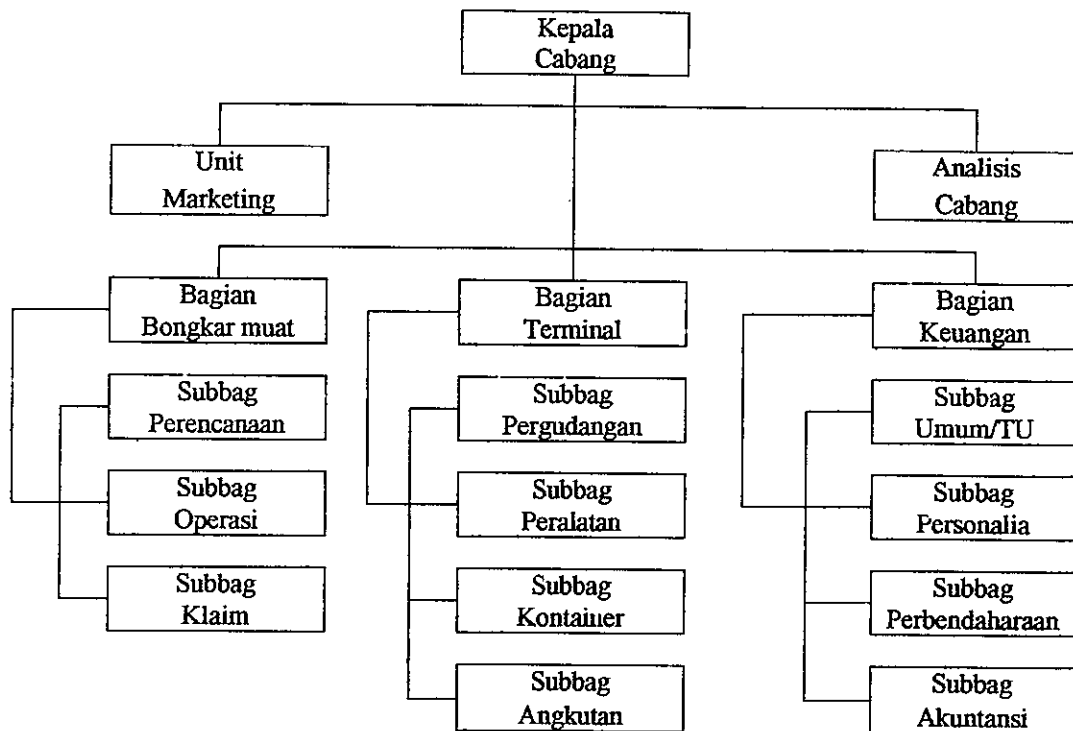
Dalam melaksanakan usahanya PT. Dharma Lautan Nusantara bekerja sama dengan perusahaan atau instansi terkait antara lain : perusahaan pelayaran, EMKL, dan PT. Pelindo III cabang Tanjung Emas.

3.2. Struktur Organisasi dan Fungsi – Fungsi Manajemen

Pengertian struktur organisasi menurut Hani Handoko (1995) adalah *“kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam organisasi”*.

Struktur organisasi perusahaan PT. Dharma Lautan Nusantara secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Dharma Lautan Nusantara Cabang Semarang



Sumber : Sub. Bagian Personalia PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

Sebelum membahas tugas, tanggungjawab, dan wewenang masing-masing bagian terlebih dahulu harus diketahui tugas pokok dari PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang yaitu menyelenggarakan kegiatan bongkar muat dan kelancaran barang di pelabuhan Semarang. Sesuai dengan struktur organisasinya

maka pembagian tugas, tanggungjawab dan wewenang masing-masing bagian adalah :

1. *Kepala Cabang* : bertanggung jawab kepada Direksi dalam pelaksanaan kegiatan harian.
2. *Unit Marketing* : bertanggung jawab mencapai target penjualan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.
3. *Analisis Cabang* : mengadakan evaluasi terhadap hasil pengawasan dan pemeriksaan serta merumuskan saran-saran dan langkah-langkah untuk disampaikan pada pimpinan perusahaan.
4. *Kepala Bagian Bongkar Muat* : memimpin dan mengkoordinir semua kegiatan bongkar muat baik di bidang administrasi maupun operasional. Membawahi *sub bagian perencanaan, sub bagian operasi, dan sub bagian klaim.*
5. *Kepala Bagian Terminal* :
 - a. Menyediakan dan mempersiapkan tempat penyimpanan dan penitipan barang yang layak untuk menjamin keselamatan barang, kelancaran kerja serta efisiensi pemakaian ruang gudang.
 - b. Mengawasi serta mengadakan pengendalian dalam menggunakan fasilitas peralatan untuk mencapai tolok ukur yang ditetapkan sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan anggaran .

Membawahi *sub bagian Pergudangan, sub bagian Peralatan, sub bagian Kontainer, dan sub bagian Angkutan.*

6. *Bagian Keuangan dan Administrasi :*

- a. Mengatur tersedianya dana untuk menjamin kelancaran bongkar muat.
- b. Mengkoordinir penyusunan anggaran dan investasi perusahaan serta melaksanakan budget kontrol.

Membawahi *sub bagian Umum/Tata Usaha, sub bagian Personalia, sub bagian Perbendaharaan, dan sub bagian Akuntansi.*

PT. Dharma Lautan Nusantara sebagai perusahaan bongkar muat juga masuk sebagai keanggotaan perhimpunan profesional yaitu Asosiasi Perusahaan Bongkar Muat Indonesia.

3.3. Kondisi Eksternal Perusahaan

Perusahaan Bongkar Muat dalam melaksanakan strateginya untuk menetapkan persaingan yang semakin ketat perlu dilakukan identifikasi dan analisis faktor-faktor eksternal perusahaan antara lain :

1. Kondisi Perekonomian Indonesia

Kondisi tersebut baik langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan bongkar muat. Laju perekonomian Indonesia pada 6 tahun terakhir adalah :

Tabel 8. Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
1990-1996

Tahun	1990	1991	1992	1993	1995	1996
Laju Pertumbuhan	7,3 %	6,9 %	6,3 %	6,5 %	6,8 %	8,1 %

Sumber : Statistik Ekonomi Indonesia - Keuangan Indonesia (1995)

Dari tabel 8 diatas terlihat bahwa laju pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 1992 terjadi penurunan, hal ini disebabkan oleh adanya penurunan ekspor migas. Selanjutnya untuk tahun 1993 mengalami kenaikan yang disebabkan oleh penerimaan devisa dari ekspor non-migas.

Pendapatan perkapita awal PJPT I sebesar US \$ 60 mengalami peningkatan pada akhir PJPT I menjadi US \$ 700. Dengan demikian terdapat penurunan jumlah penduduk dibawah garis kemiskinan. Penurunan dari 70 juta penduduk menjadi 27 juta penduduk.

Mulai tahun 1987 lebih dari 50 % total ekspor Indonesia merupakan komoditi-komoditi non-migas dengan laju pertumbuhan rata-rata 19,5 % pertahun (1987-1995). Komoditi ekspor non-migas semakin potensial untuk menggantikan ekspor migas dalam perolehan devisa negara. Seperti hal yang terjadi pada ekspor, impor minyak bumi dan hasil-hasilnya juga menunjukkan tren yang meningkat. Pada tahun 1995 impor minyak Indonesia mencapai 2.910,8 juta US \$ atau naik 543,4 juta US \$ dari tahun sebelumnya dan pada tahun 1996 naik sekitar 23,5 %.

Nilai ekspor Indonesia termasuk migas pada tahun 1996 mengalami peningkatan sebesar 9,68 % dan impor termasuk migas meningkat sekitar 5,66 % (Statistik Indonesia - Perdagangan Luar Negeri , 1996).

Tabel 9. Perkembangan Nilai Ekspor-Impor Indonesia
1990 - 1996 (juta US \$)

Tahun	Termasuk Minyak Bumi				Tidak Termasuk Minyak Bumi			
	Ekspor	%	Impor	%/-	Ekspor	%	Impor	%-
1990	25.675,3	-	21.873,0	-	14.604,2	-	19.916,6	-
1991	29.142,4	+13,50 %	25.868,8	+18,27 %	18.247,5	+24,95 %	23.558,5	+18,28 %
1992	33.967,0	+16,56 %	27.279,6	+5,45 %	23.296,1	+27,67 %	25.164,6	+6,81 %
1993	36.823,0	+8,41 %	28.327,8	+3,84 %	27.077,2	+16,23 %	26.157,2	-3,94 %
1994	40.053,4	+8,77 %	31.983,5	+12,90 %	30.359,8	+12,12 %	29.616,1	+13,22 %
1995	45.418,0	+13,40 %	40.628,7	+27,03 %	34.953,6	+15,13 %	37.717,9	+27,36 %
1996	49.814,8	+9,68 %	42.928,5	+5,66 %	38.093,0	+8,98 %	39.333,0	+4,28 %

Sumber : Statistik Indonesia – Perdagangan Luar Negeri (1997), diolah.

2. Pasar.Jasa Perusahaan Bongkar Muat

Jumlah perusahaan bongkar muat di Semarang pada tahun 1995 adalah 18 buah dengan total volume 3.012.410 ton yang terdiri dari umum 1.781.199 ton dan khusus 1.231.211 ton. Pangsa pasar PT. Dharma Lautan Nusantara adalah 22,3 % untuk perusahaan bongkar muat umum dan 13,2 % untuk perusahaan bongkar muat khusus dengan menduduki peringkat I.

3. Perkembangan Teknologi

Dalam melaksanakan kegiatan bongkar muat pada PT. Dharma Lautan Nusantara diperlukan pengembangan teknologi yang menunjang kegiatan tersebut. Penggunaan alat-alat yang canggih di pelabuhan dengan dioperasikannya *gentry crane* dan *transfer crane* akan meningkatkan kecepatan operasional bongkar muat. Sejak diterapkannya EDI (*Electronic Data Interchange*) pada tahun 1997 dibutuhkan komputerisasi yang *on-line* antara Bea Cukai, PT. Pelindo III dan EMKL.

3.4. Kondisi Internal Perusahaan

Kondisi internal perusahaan meliputi sumber daya manusia, kondisi keuangan, pemasaran dan produksi.

1. Sumber Daya Manusia

PT. Dharma Lautan Nusantara mempunyai 52 karyawan pada tahun 1995. Karyawan yang berpendidikan SLTA (56 %) dan SLTP (17 %) menangani pekerjaan administrasi, personalia dan pekerjaan yang berhubungan dengan bongkar muat barang (pergudangan, peralatan dan angkutan). Sedangkan karyawan yang berpendidikan D III (4 %) dan S 1 (4 %) sebagai tenaga marketing dan keuangan. Adapun yang berpendidikan SD (19 %) merupakan tenaga sopir dan *office boy*.

Tabel 10. Komposisi Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan
PT. Dharma Lautan Nusantara tahun 1994 – 1996

Pendidikan	1994		1995		1996	
	SD	10	24 %	10	19 %	10
SLTP	9	21 %	9	17 %	9	18 %
SLTA	21	50 %	29	56 %	27	55 %
D III	2	5 %	2	4 %	1	2 %
S I	-	-	2	4 %	3	5 %
Jumlah	42		52		49	

Sumber : Sub Bagian Personalia PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

Sebagai gambaran mengenai komposisi jumlah pegawai PT. Dharma Lautan Nusantara berdasarkan usia pada tahun 1996 dapat dilihat pada tabel 11. Jumlah pegawai yang berusia dibawah 30 tahun berjumlah 6 orang (12%), yang berusia 31 – 44 tahun berjumlah 17 orang (34 %) dan yang berusia diatas 45 tahun jumlahnya 30 orang atau meliputi 54 % dari keseluruhan jumlah karyawan.

Tabel 11. Komposisi Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia
PT. Dharma Lautan Nusantara Tahun 1996.

KELOMPOK USIA	JUMLAH	
- s/d 30 tahun	6	12 %
31 tahun s/d 44 tahun	17	34 %
45 tahun s/d 54 tahun	23	47 %
55 tahun	3	7 %
	49	

Sumber : Sub Bagian Personalia PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia PT. Dharma Lautan Nusantara mengupayakan dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan seperti kursus komputer, keuangan/administrasi, diskusi tentang kelautan bekerjasama dengan Pelindo serta seminar tentang hubungan kerja karyawan dengan majikan bekerjasama dengan Depnaker. Adapun permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusia yaitu :

- (1). Minimnya tenaga ahli bongkar muat .
- (2). Banyak karyawan yang tingkat pendidikannya rendah.
- (3). Sebagian besar karyawan berusia diatas 45 tahun.

2. Kondisi Keuangan

Selama tiga tahun terakhir laba perusahaan menunjukkan penurunan yang cukup tajam bahkan pada tahun 1996 menunjukkan kerugian. Hal ini disebabkan biaya operasi langsung di pelabuhan tiap tahun cenderung meningkat dan pendapatan usaha yang cenderung turun. Realisasi biaya operasi langsung yang meningkat pada tahun 1994 karena :

- (1). Adanya kenaikan upah buruh harian dan tarif buruh borongan sebesar 17 %.
- (2). Adanya biaya pemeliharaan intensif untuk alat mekanis.
- (3). Biaya untuk sewa depo dan alat mekanis dari pihak ketiga.

Sebagai gambaran kondisi keuangan dapat dilihat Neraca Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara pada periode 31 Desember 1996 (lihat tabel 12). Dari

tabel tersebut terlihat bahwa hutang perusahaan secara keseluruhan berjumlah Rp. 494.659.089,-. Hutang terbesar berasal dari hutang rekening koran. Pengadaan modal kerja perusahaan berasal dari kantor pusat.

Tabel 12. Neraca Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara
Per 31 Desember 1996 (Rp)

Aktiva		Pasiva	
<i>Aktiva Lancar</i>		<i>Hutang Jangka Pendek</i>	
1. Kas	1.396.815	1. Hutang Usaha	89.666.032
2. Bank	1.994.843	2. Hutang Umum	14.866.832
3. Pihutang usaha	304.250.828	3. Hutang Pajak	10.490.953
4. Pihutang pajak	6.305.504	4. Beban y.m.h. dibayar	56.187.138
5. Persediaan	2.338.100	5. Hutang rek. koran	323.448.134
6. UM	34.553.726		
7. Beban dibayar dimuka	75.885.825		
8. Pendptan y.m.h. diterima	2.445.615		
Jumlah Aktiva Lancar	397.782.001	Jumlah kewajiban	494.659.089
<i>Aktiva tetap</i>		<i>Modal</i>	
1. Tanah	61.560.000	1. Modal kantor pusat	286.000.000
2. Bangunan	294.459.935	2. L/R tahun berjalan	(79.322.759)
Akumulasi penyusutan	(85.681.033)		206.677.341
	208.779.902		
3. Alat-alat bongkar muat	276.559.130		
Akumulasi penyusutan	(274.516.518)		
	2.082.612		
4. Kendaraan & mesin	156.143.066		
Akumulasi penyusutan	(125.748.950)		
	30.394.128		
5. Aktiva lain-lain	738.684		
Akumulasi penyusutan	-		
	738.684		
Jumlah aktiva	701.376.330	Jumlah kewajiban & modal	701.376.330

Sumber : Bagian Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

3. Kondisi Pemasaran

Pendapatan usaha PT. Dharma Lautan Nusantara selama tahun 1991-1996 adalah sebagai berikut :

Tabel 13. Pendapatan Usaha PT. Dharma Lautan Nusantara
Cabang Semarang 1994-1996 (Rp)

PENDAPATAN USAHA	1994	1995	1996
- Pendapatan stevedoring	871.324.958	243.172.644	152.217.438
- Pendapatan terminal	1.440.366.798	1.452.065.483	1.299.705.937
- Pendapatan usaha lain-lain	7.693.500	36.756.000	12.144.401
	2.321.285.256	1.731.994.127	1.464.067.776
- Potongan usaha	(140.663.086)	(139.940.451)	(103.071.091)
- Pendapatan bersih	2.180.622.170	1.592.053.676	1.360.996.685

Sumber : Bagian Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

Pendapatan usaha PT. Dharma Lautan Nusantara selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya penurunan (lihat tabel 13). Pendapatan terbesar diterima dari pendapatan terminal yaitu pendapatan dari menyewakan gudang, lapangan penumpukan dan depo (tempat penumpukan kontainer kosong). Sebagian besar gudang yang dipergunakan ini merupakan fasilitas milik PT. Pelindo III cabang Tanjung Emas yang disewa PT. Dharma Lautan Nusantara dengan sistem bagi hasil. Pendapatan usaha lain-lain diperoleh dari menyewakan peralatan mekanik (*crane* dan *forklift*) maupun non mekanik (jala-jala bongkar muat dan *sling wire*).

Kendala-kendala yang dihadapi dibidang pemasaran antara lain adalah :

- (1). Belum dikembangkannya riset pemasaran terpadu khususnya untuk jasa bongkar muat barang.
- (2). Jalinan kerjasama dengan pihak swasta masih kurang khususnya dengan perusahaan pelayaran lain.

4. Kondisi Produksi/Jasa

Dalam kurun waktu tahun 1994-1996 pendapatan usaha yang diperoleh PT. Dharma Lautan Nusantara mengalami penurunan. Hal ini disebabkan kurang optimalnya penggunaan alat untuk menunjang kegiatan operasional bongkar muat barang. Volume bongkar muat barang di pelabuhan Tanjung Emas Semarang pada tahun 1994-1996 mengalami peningkatan (tabel 14), ini merupakan peluang yang belum dijangkau oleh PT. Dharma Lautan Nusantara.

Tabel 14. Volume Bongkar Muat Barang di Pelabuhan Tanjung Emas 1994-1996 (ton)

TAHUN	BONGKAR	MUAT
1994	4.255.622	1.046.054
1995	4.816.357	1.067.070
1996	5.275.906	1.227.297

Sumber : Administrator Pelabuhan Tanjung Emas (1997).

Produk dari perusahaan jasa pelayanan bongkar muat berupa kegiatan bongkar muat barang di pelabuhan (*stevedoring, cargodoring* dan *receiving/delivery*), penyewaan gudang dan depo serta penyewaan alat-alat. Realisasi produksi PT. Dharma Lautan Nusantara selama tiga tahun terakhir (tahun 1994 – 1996) mengalami penurunan (tabel 15). Tahun 1995 realisasi produksi terbesar diperoleh dari *bag cargo* (40,50 %) dan *dry bulk cargo* (20,42 %).

Tabel 15. Realisasi Produksi Menurut Jenis Komoditas
PT. Dharma Lautan Nusantara tahun 1994-1996 (ton).

JENIS	1994	%	1995	%	1996	%
<i>1. Break Bulk</i>						
- <i>General Cargo</i>	40.848	9,30 %	34.045	9,47 %	9.202	3,89 %
- <i>Bag Cargo</i>	160.612	36,54 %	149.181	41,50 %	65.751	27,83 %
- <i>Dry Bulk Cargo</i>	33.656	7,66 %	73.419	20,42 %	96.101	40,68 %
- Besi Produksi	43.986	10,00 %	48.477	13,48 %	16.353	6,92 %
- Kendaraan	-	-	1.741	0,48 %	13.981	5,92 %
- <i>Liquid Cargo</i>	-	-	-	-	700	0,30 %
<i>2. Container</i>	160.394	36,50 %	52.695	14,65 %	34.132	14,46 %
J u m l a h	439.496		359.558		236.220	

Sumber : Bagian Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

K e t e r a n g a n :

- *General Cargo* : *cotton, plywood, soda ash*, dan mesin.
- *Bag Cargo* : beras, kedelai, semen, gula dan tapioka.
- *Dry Bulk Cargo* : pupuk.

Realisasi produksi berdasarkan jenis kegiatan via gudang jumlahnya kecil dibanding yang langsung (lihat tabel 16). Hal ini mempengaruhi besarnya pendapatan yang masuk karena semakin banyak produksi yang masuk ke gudang pendapatannya semakin besar.

Tabel 16. Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Kegiatan
PT. Dharma Lautan Nusantara tahun 1994-1996 (ton).

JENIS KEGIATAN	1994	1995	1996
- Via Gudang	51.281	61.399	29.493
- Langsung	388.215	298.159	206.727
J u m l a h	439.496	359.558	236.220

Sumber : Bagian Keuangan PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

Hasil produksi yang dicapai PT. Dharma Lautan Nusantara dari tahun 1994 – 1996 mengalami penurunan . Hal ini disebabkan ada beberapa komoditas yang dianggarkan tidak terealisasi sama sekali. Adapun permasalahan-permasalahan yang dihadapi di bidang produksi adalah :

- (1). Banyak peralatan bongkar muat yang umurnya lebih dari sepuluh tahun.
- (2). Belum memiliki *side loader* untuk bongkar muat container.

Tabel 17. Jenis Peralatan Bongkar Muat dan Angkutan yang dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang.

JENIS	TAHUN	JUMLAH (UNIT)	KEADAAN
1. Crane IHI 35 ton	1984	1	Baik
2. Truck Head	1983	2	Baik
3. Chasis 2 x 20'	1983	5	Baik
4. Chasis 2 x 20'	1983	1	Rusak
5. Forklift 7,5 ton	1983	1	Baik
6. Forklift 5 ton	1983	1	Baik
7. Forklift 2 ton	1984	2	Baik
8. Crane Ishiko	1975	1	Rusak
9. Kijang PU	1982	1	Baik
10. Kijang Station	1989	1	Baik
11. Kijang Station	1993	1	Baik

Sumber : Bagian Terminal PT. Dharma Lautan Nusantara Semarang (1997).

BAB IV ANALISIS POSISI MANAJERIAL

4.1. ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL

Dalam melakukan analisis faktor eksternal ini dilakukan dengan analisis EFE (*External Factor Evaluation*) matrix. Meliputi penentuan faktor kunci PT. Dharma Lautan Nusantara yang digolongkan kedalam dua variabel yaitu variabel peluang dan variabel ancaman. Hasil identifikasi faktor kunci sukses masing-masing variabel eksternal adalah seperti tabel di bawah ini :

Tabel 18. Faktor Kunci Sukses Variabel Eksternal

A. PELUANG
1. Nilai ekspor impor yang cenderung meningkat .
2. Stabilitasnya iklim politik
3. Penerapan EDI (<i>Electronic Data Interchange</i>) yang diatur dalam UU no. 10 . tahun 1995 tentang kepabeanan.
4. Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan
B. ANCAMAN
1. Adanya pengalihan pekerjaan bongkar muat dari pihak PBM umum ke PBM UTPK milik Pelindo III.
2. Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.
3. Persaingan yang semakin ketat.

Adapun identifikasi faktor kunci sukses ini berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

A. Variabel Eksternal

1. Nilai ekspor impor yang cenderung meningkat .

Sebagai terminal pelabuhan merupakan pintu keluar masuk arus penumpang/barang dan hewan baik dari dalam dan keluar negeri (Abbas Salim, 1996). Jumlah barang yang diekspor dan diimpor oleh Indonesia dalam beberapa tahun ini menunjukkan peningkatan yang pesat (lihat tabel 8) . Hal ini akan merupakan peluang bagi PT. Dharma Lautan Nusantara yang bergerak dibidang jasa bongkar muat barang .

2. Stabilitasnya iklim politik

Iklim politik suatu negara sangat mempengaruhi perkembangan usaha jasa bongkar muat barang. Oleh karena itu kestabilan iklim politik di Indonesia khususnya di Jawa Tengah merupakan peluang bagi PT. Dharma Lautan Nusantara untuk mengembangkan usahanya (penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret 1997 – Oktober 1997).

3. Penerapan EDI (*Electronic Data Interchange*)

Sejak tanggal 1 April 1997 pemerintah menerapkan sistem EDI (*Electronic Data Interchange*). Dengan sistem baru ini, semua produk impor tanpa dokumen lengkap dan tidak membayar bea masuk secara tunai tidak akan bisa keluar dari pelabuhan. Pengurusan keluar masuknya barang dari atau keluar pelabuhan bisa lebih cepat.

4. Meningkatnya sarana infrastuktur di pelabuhan.

Saat ini pembangunan sarana infrastruktur di pelabuhan Tanjung Emas Semarang memasuki tahap akhir dengan investasi Rp. 177,92 milyar. yang meliputi perpanjangan dermaga petikemas sepanjang 345 m dengan kedalaman 10 m, dilengkapi dengan empat unit *gentry crane* kapasitas 40 ton, tiga unit *transfer crane* kapasitas 40 ton dan lapangan penumpukan seluas 70.000 m². Dengan dioperasikannya peralatan ini akan memperlancar arus bongkar muat kontainer. Produktivitas bongkar muat diharapkan akan meningkat dari 7 sampai 16 kontainer perjam menjadi 20 sampai 24 kontainer perjam. Tingginya produktivitas ini akan membuat lama berlabuh kapal akan makin singkat sehingga ada efisiensi waktu dan mengurangi tingginya biaya operasional.

B. Variabel Ancaman

1. Adanya pengambilalihan pekerjaan bongkar muat dari Perusahaan

Bongkar Muat (PBM) umum ke PBM UTPK milik Pelindo III.

Pengalokasian wilayah khusus (*dedicated area*) di pelabuhan, yang dimanfaatkan oleh Pelindo III dengan mengajak PBM yang memenuhi syarat untuk bermitra melakukan pekerjaan bongkar muat. Pengambilalihan pekerjaan dari PBM swasta ke PBM – Uster (Perusahaan Bongkar Muat Divisi Terminal) ini akan mematikan usaha PBM swasta. Hasil dari

pengalokasian wilayah ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja termasuk produktivitas pelabuhan.

2. Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.

Perubahan teknologi dalam kegiatan bongkar muat barang saat ini berkembang sangat pesat. Tiap-tiap pelabuhan berusaha melengkapi fasilitas peralatan yang menunjang segala kegiatan di pelabuhan. Mulai dari komputerisasi dokumen sampai dengan pengoperasian peralatan bongkar muat yang moderen. Perubahan teknologi yang cepat ini harus diantisipasi oleh perusahaan bongkar muat, khususnya dalam penyediaan tenaga kerja yang terlatih di lapangan.

3. Persaingan yang semakin ketat.

Ketatnya persaingan diantara perusahaan bongkar muat barang menyebabkan terjadinya perebutan order pekerjaan dan persaingan tarif terhadap perusahaan bongkar muat swasta. Banyak perusahaan bongkar muat yang sulit mendapatkan order kalau tidak mempunyai afiliasi dengan perusahaan pelayaran. PT. Dharma Lautan Nusantara tidak kesulitan mendapatkan order karena telah berafiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd.

Langkah-langkah berikutnya adalah menentukan bobot dan penilaian terhadap faktor. Penentuan bobot dilakukan dengan menentukan metode

survey. Adapun sample yang dipilih sebanyak 30 responden yang berpengalaman di bidang jasa angkutan laut dan jasa bongkar muat barang. Adapun perincian responden terdiri dari 30 responden dari PT. Dharma Lautan Nusantara .

Menurut Masri Singarimbun (1995) penetapan responden survey minimal adalah berjumlah 30 responden. Responden dihadapkan pada pertanyaan berskala dari mulai tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Masing-masing skala diberi nilai 1 sampai dengan 4. Kemudian jawaban dijumlahkan dan dicari meannya.

Dari tabel 19 diperoleh perhitungan *bobot* dan *nilai* faktor peluang (O1, O2, O3, O4) serta faktor ancaman perusahaan (T1, T2, T3, T4) yang merupakan rata-rata jawaban dari 30 responden. Perhitungan bobot dan nilai tersebut akan dianalisis menggunakan EFE matrix yaitu mencari *weight score* dengan mengalikan bobot dengan nilai masing-masing faktor (lihat tabel 20).

Total nilai (*weight score*) merupakan nilai tertimbang, yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilai yang menunjukkan perlakuan PT. Dharma Lautan Nusantara terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi. Total nilai yang diidentifikasi dalam EFE matrix maksimum 4 dan minimum dengan rata-rata 2,5. Nilai total 4 menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimkan ancaman yang ada.

Tabel 19. Analisis Faktor Eksternal
(EFE matrix)

No.	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	Total	Keterangan
1.	3	4	4	4	3	4	2	24	4 = sangat setuju 3 = setuju 2 = cukup Setuju 1 = tidak setuju
2.	3	4	4	4	3	3	3	24	
3.	3	2	2	4	1	2	3	17	
4.	4	2	2	4	1	3	3	19	
5.	3	2	2	4	2	4	4	21	
6.	3	2	2	4	2	4	4	21	
7.	2	3	2	4	1	4	4	20	
8.	4	3	2	4	1	4	4	22	
9.	4	3	3	4	1	4	4	23	
10.	2	3	3	4	2	4	4	22	
11.	3	4	3	4	2	4	4	22	
12.	3	4	4	4	2	3	3	23	
13.	3	4	4	4	2	4	2	23	
14.	3	4	4	4	1	4	4	24	
15.	3	3	2	4	1	4	4	21	
16.	3	3	2	4	1	4	4	19	
17.	2	3	2	4	1	4	2	18	
18.	4	2	2	4	2	4	2	20	
19.	4	2	2	4	2	4	1	19	
20.	2	3	3	4	2	4	1	17	
21.	2	3	3	4	1	4	2	19	
22.	3	3	2	4	1	4	2	18	
23.	3	4	2	4	3	4	3	23	
24.	3	4	2	4	1	4	3	21	
25.	3	4	2	4	1	4	3	21	
26.	3	4	3	3	1	4	3	21	
27.	3	3	3	2	1	4	3	19	
28.	3	3	2	2	3	4	3	17	
29.	3	4	2	3	3	4	3	22	
30.	3	4	3	3	3	4	3	23	
Total	89	95	78	113	51	115	88	623	
Bobot	0,14	0,15	0,13	0,18	0,08	0,18	0,14	1,00	
Nilai	3	3	3	4	2	4	3		

Sumber : Data primer diolah.

Hasil analisis faktor eksternal PT. Dharma Lautan Nusantara menunjukkan total nilai (*weight score*) sebesar 3,28 yang artinya bahwa perusahaan cukup mampu memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimalkan ancaman yang ada.

Tabel 20. Hasil Analisis Faktor Eksternal
(EFE Matrix)

Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Weight Score
<u>Peluang:</u>			
O ₁ = Nilai ekspor – impor yang cenderung meningkat	0,14	3	0,42
O ₂ = Stabilitasnya iklim politik	0,15	3	0,45
O ₃ = Penerapan EDI	0,13	3	0,39
O ₄ = Meningkatnya sarana infra-Struktur di pelabuhan	0,18	4	0,72
<u>Ancaman:</u>			
T ₁ = Adanya pengalihan pekerjaan BM umum ke PBM terminal	0,08	2	0,16
T ₂ = Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.	0,18	4	0,72
T ₃ = Persaingan yang semakin ketat	0,14	3	0,42
Total	1,00		3,28

Sumber : Hasil analisis

4.2. ANALISIS FAKTOR INTERNAL

Untuk menentukan kebijakan perusahaan selain dilakukan analisis faktor eksternal juga dilakukan analisis faktor internal. Tahapan-tahapan didalam analisis faktor internal identik dengan tahapan faktor eksternal. Tahapan ini didahului dengan menentukan faktor kunci sukses yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Tabel 21. Faktor Kunci Sukses Variabel Internal

A. KEUNGGULAN
1. Adanya afiliasi dengan perusahaan pelayaran PT. Djakarta Lloyd.
2. Hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL.
3. Memiliki kantor cabang di beberapa pelabuhan di Indonesia.
4. Manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik
5. Aliansi dengan PT. Pelindo III dan dengan perusahaan angkutan darat.
6. Referensi dan reputasi
B. KELEMAHAN
1. Belum tersedianya komputerisasi <i>on-line</i> .
2. Kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus.
3. Terbatasnya jumlah alat bongkar muat yang dimiliki perusahaan.
4. Terbatasnya upaya promosi.
5. Citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat.
6. Kurangnya inovasi teknologi.

Dasar penentuan faktor sukses ini adalah hasil pengalaman PT. Dharma Lautan Nusantara yang dirangkum dalam bentuk laporan dan hasil diskusi bersama. Selain itu juga dilakukan riset terhadap PT. Pelindo III cabang Tanjung Emas selaku patner aliansi PT. Dharma Lautan Nusantara.

Analisis faktor internal ini dilakukan dengan menggunakan alat berupa *IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix*. Proses analisis faktor internal dapat dilihat pada tabel 22 dan tabel 23.

Tabel 22. Analisis Faktor Internal (IFE Matrix)

No.	Kode Pertanyaan												Total
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6	
1.	4	4	1	3	2	4	3	3	2	3	4	4	36
2.	4	4	2	3	2	4	4	3	3	3	4	4	36
3.	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	35
4.	3	3	2	4	2	4	3	4	4	3	4	2	37
5.	3	3	2	4	1	4	3	2	2	3	4	3	34
6.	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	3	33
7.	2	3	3	2	2	4	2	3	3	4	4	3	30
8.	3	3	2	1	3	4	2	3	2	3	3	4	33
9.	3	3	2	1	3	4	2	3	2	3	4	4	34
10.	4	3	1	2	1	4	2	3	2	2	3	4	31
11.	4	2	1	2	1	4	2	3	2	3	4	4	33
12.	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	38
13.	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	37
14.	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	37
15.	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	4	4	37
16.	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	4	4	37
17.	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	4	35
18.	3	3	1	1	2	4	2	3	2	3	4	4	32
19.	2	3	1	1	1	4	4	3	2	3	4	4	32
20.	2	4	2	4	2	3	2	3	2	3	4	4	35
21.	2	4	2	4	2	4	2	3	2	3	4	4	36
22.	2	3	2	3	2	4	2	4	2	3	4	4	34
23.	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	4	36
24.	3	2	1	3	2	4	3	3	2	3	4	4	34
25.	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	35
26.	3	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	4	38
27.	3	3	1	3	2	4	3	3	2	3	4	3	32
28.	3	3	1	3	2	4	3	3	1	3	4	4	34
29.	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	4	36
30.	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	34
Total	91	88	59	84	62	110	83	95	64	92	114	113	1061
Bobot	0,09	0,08	0,05	0,08	0,06	0,11	0,08	0,09	0,06	0,09	0,11	0,10	1,00
Nilai	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	4	

Sumber : Data primer diolah.

Hasil perhitungan tabel 22 diperoleh *bobot* dan *nilai* faktor kekuatan (S1 ,S2, S3, S4, S5, S6) dan faktor kelemahan (W1,W2, W3,W4, W5, W6) yang merupakan rata-rata dari jawaban 30 responden. Perhitungan bobot dan nilai tersebut akan dianalisis menggunakan IFE matrix yaitu mencari *weight score* dengan mengalikan bobot dengan nilai masing-masing faktor (lihat tabel 22).

Total nilai (*weight score*) merupakan nilai tertimbang, yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilai yang menunjukkan posisi internal PT. Dharma Lautan Nusantara dalam menghadapi persaingan. Total nilai yang diidentifikasi dalam IFE matrix maksimum 4 dan minimum dengan rata-rata 2,5. Nilai total 4 menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki posisis internal yang kuat dalam bersaing.

Total nilai yang diperoleh dalam analisis internal adalah sebesar 3,15. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Dharma Lautan Nusantara memiliki posisi internal yang cukup kuat untuk bersaing dalam kompetisi (lihat tabel 23).

Tabel 23. Hasil Analisis Faktor Internal

IFE Matrix

Faktor Internal	Bobot	Nilai	Weight Score
Keunggulan:			
S1= Adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd.	0,09	3	0,27
S2= Hubungan yang baik dngan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL	0,08	3	0,24
S3= Memiliki kantor cabang dibeberapa pelabuhan di Indonesia.	0,05	2	0,10
S4= Manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik	0,08	3	0,24
S5= Aliansi dengan PT. Pelindo III & dengan perusahaan Angkutan darat.	0,06	2	0,12
S6= Referensi dan reputasi	0,11	4	0,44
Kelemahan			
W1= Belum tersedianya komputerasi <i>on-line</i> .	0,08	3	0,24
W2= Kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus.	0,09	3	0,27
W3= Terbatasnya jumlah alat bongkar muat yang dimiliki perusahaan.	0,06	2	0,12
W4= Terbatasnya upaya promosi.	0,09	3	0,27
W5= Citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat.	0,11	4	0,44
W6= Kurangnya inovasi teknologi.	0,10	4	0,40
TOTAL	1,00		3,15

Sumber : Hasil analisis.

4.3. ANALISIS TOWS MATRIX

Analisis TOWS matrix merupakan adalah analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan . Analisis ini menggambarkan peluang dan ancaman eksternal yang dipasangkan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Adapun kode yang dipakai dalam analisis ini yaitu :

1. P e l u a n g :

O₁ = Nilai ekspor – impor yang cenderung meningkat.

O₂ = Stabilitasnya iklim politik

O₃ = Penerapan EDI

O₄ = Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan.

2. A n c a m a n :

T₁ = Adanya pengalihan pekerjaan PBM umum ke PBM UTPK milik
Pelindo III.

T₂ = Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.

T₃ = Persaingan yang semakin ketat

3 Keunggulan :

S₁= Adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd.

S₂= Hubungan yang baik dngan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL.

S₃= Memiliki kantor cabang di beberapa pelabuhan di Indonesia.

S₄= Manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik

S₅= Aliansi dengan PT. Pelindo III & dengan perusahaan angkutan darat.

S₆= Referensi dan reputasi

4. Kelemahan :

W₁= Belum tersedianya komputerisasi *on-line*.

W₂= Kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus.

W₃= Terbatasnya jumlah alat bongkar muat yang dimiliki perusahaan.

W₄= Terbatasnya upaya promosi.

W₅= Citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat.

W₆= Kurangnya inovasi teknologi.

Dari faktor-faktor eksternal dan internal di atas tidak semua dapat dipasangkan untuk menghasilkan alternatif strategi yang mungkin dikembangkan. Masing-masing faktor yang dipasangkan adalah sebagai berikut :

(1). Strategi SO (Maxi- Maxi) :

Strategi SO merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (*strength*) yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang dapat diraih. Analisis strategi SO dilakukan dengan memasangkan setiap variabel kekuatan dengan variabel peluang (tahap matching). Pada strategi ini dicari keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan masing-masing variabel. Bila ada keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan posisi perusahaan diberi tanda positif (+) dan bila tidak terdapat hubungan diberi tanda nol (0).

Tabel 24. Pemasangan Variabel Kekuatan dengan Variabel Peluang

Strength							Keterangan
Opportunity	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	
O ₁	0	+	+	0	+	+	0 = tidak ada
O ₂	0	+	0	0	0	0	hubungan
O ₃	+	+	0	0	+	+	^o + = berhubungan
O ₄	0	+	+	+	+	0	

Sumber : Hasil analisis.

a. O₁ × S₂, S₃, S₅, S₆.

Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan nilai ekspor-impor yang meningkat dapat dimanfaatkan apabila PT. Dharma Lautan Nusantara memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran, perusahaan pemakai dan EMKL, memiliki kantor cabang di beberapa kota, adanya aliansi

dengan perusahaan lain serta adanya referensi dan reputasi yang baik. Untuk dapat memaksimalkan keunggulan tersebut dapat digunakan strategi penetrasi pasar baru.

b. O2 >< S2, S3, S5

Stabilnya iklim politik dapat dimanfaatkan apabila PT. Dharma Lautan Nusantara memiliki hubungan yang baik dengan konsumen, perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL sebagai akses pemasaran. Pemanfaatan ini dapat dilakukan dengan mempertahankan strategi pasar yang ada atau strategi penetrasi pasar lama.

c. O3 >< S1, S2, S5, S6

Penerapan EDI dapat dimanfaatkan apabila PT. Dharma Lautan Nusantara menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran, perusahaan EMKL, perusahaan angkutan serta memiliki reputasi dan referensi. Strategi yang digunakan untuk merebut peluang pasar adalah strategi penetrasi pasar.

(2). Strategi WO (Mini – Maxi)

Strategi WO (Mini – Maxi) merupakan suatu usaha untuk meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan memaksimalkan peluang yang ada. Kelemahan-kelemahan yang masih dimiliki perusahaan dan menjadi kendala perusahaan untuk menerobos dan bersaing dengan perusahaan lain harus dapat

diminimumkan. Demikian juga kesempatan yang ada harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Tahap pemasangan strategi WO dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 25. Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang

Opportunity	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	Keterangan
Weaknesses					
W ₁	0	0	+	+	0 = tidak ada
W ₂	0	0	+	+	hubungan.
W ₃	+	0	+	+	+ = berhubungan.
W ₄	0	0	0	0	
W ₅	0	0	0	0	
W ₆	0	0	+	+	

Sumber : Hasil analisis.

a. W₁, W₂, W₆ >< O₃, O₄

Kelemahan PT. Dharma Lautan Nusantara seperti belum tersedianya komputerisasi *on-line*, kurangnya inovasi teknologi dan kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus, yang menjadi kendala pemanfaatan peluang dapat diubah menjadi keunggulan ataupun diminimumkan dengan strategi differensiasi personel.

b. $W_3, \succ O_1, O_3, O_4$

Kelemahan yang lain seperti terbatasnya alat bongkar muat yang dimiliki oleh PT. Dharma Lautan Nusantara dapat diminimumkan dengan strategi kerjasama operasi.

(3). Strategi ST (Maxi – Mini)

Strategi ST ini dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 26. Pemasangan Variabel Kekuatan dengan Variabel Ancaman

Strength Threat	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	Keterangan
T ₁	+	+	0	0	+	+	0 = tidak ada
T ₂	+	+	0	0	+	+	hubungan
T ₃	+	+	0	0	+	+	+ = berhubungan

Sumber : Hasil analisis.

a. $T_1, T_2, T_3 \succ S_1, S_2, S_5, S_6$.

Ancaman-ancaman faktor eksternal seperti adanya pengalihan pekerjaan dari bongkar muat swasta ke bongkar muat terminal dan perubahan teknologi yang cepat dan kompleks serta persaingan yang semakin ketat dapat diatasi dengan menggunakan kekuatan perusahaan yang berupa adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd, hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL, mengadakan aliansi dengan

PT. Pelindo III dan perusahaan angkutan darat, serta adanya referensi dan reputasi perusahaan yang baik. Keunggulan ini dapat digunakan untuk meminimumkan ancaman yang muncul. Strategi yang digunakan adalah strategi differensiasi pelayanan dengan cara meningkatkan mutu pelayanan.

(4). Strategi WT (Mini – Mini)

Strategi WT dilakukan dengan memasangkan variabel ancaman dengan variabel kelemahan seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 27. Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang

Threat	T ₁	T ₂	T ₃	Keterangan
Weaknesses				
W ₁	0	+	+	0 = tidak ada
W ₂	+	+	+	hubungan
W ₃	+	+	+	+ = berhubungan.
W ₄	0	+	+	
W ₅	0	+	+	
W ₆	+	0	+	

Sumber : Hasil analisis.

a. W1, W2, W3, W4, W5, W6 \times T2, T3

Seluruh kelemahan yang pada PT. Dharma Lautan Nusantara kalau tidak dapat diantisipasi akan dimanfaatkan oleh pesaing dan pendatang baru. Strategi yang digunakan adalah memanfaatkan teknologi untuk promosi dan strategi yang telah disarankan pada strategi terdahulu (SO, WO dan ST) . Dengan harapan dapat meminimumkan kelemahan dan ancaman dan mengubahnya menjadi peluang. Dari keempat analisis strategi tersebut diatas dapat dirangkum seperti pada tabel 28 dibawah ini.

Tabel 28. Hasil Analisis TOWS Matrix

	<p><u>Strengths (S) :</u></p> <p>S₁= Adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd.</p> <p>S₂= Hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL.</p> <p>S₃= Memiliki kantor cabang di beberapa pelabuhan di Indonesia.</p> <p>S₄= Manajemen perusahaan yg terkoordinasi dengan baik.</p> <p>S₅= Aliansi dengan PT. Pelindo III & dengan perusahaan angkutan darat.</p> <p>S₆= Referensi dan reputasi</p>	<p><u>Weaknesses (W) :</u></p> <p>W₁= Belum tersedianya komputerisasi <i>on-line</i>.</p> <p>W₂= Kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus.</p> <p>W₃= Terbatasnya alat bongkar muat yang dimiliki perusahaan.</p> <p>W₄= Terbatasnya upaya promosi</p> <p>W₅= Citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat</p> <p>W₆ = Kurangnya inovasi teknologi.</p>
<p><u>Opportunities (O) :</u></p> <p>O₁= Nilai ekspor-impor yang cenderung meningkat.</p> <p>O₂ = Stabilitasnya iklim politik</p> <p>O₃ = Penerapan EDI</p> <p>O₄ = Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan.</p>	<p><u>Strategi SO</u></p> <p>1. Penetrasi pasar lama</p> <p>2. Penetrasi pasar baru</p>	<p><u>Strategi WO</u></p> <p>1. Differensiasi personel → pengembangan dan pelatihan SDM.</p> <p>2. Kerjasama Operasi.</p>
<p><u>Threats (T) :</u></p> <p>T₁= Adanya pengalihan pekerjaan dari PBM umum Ke PBM UTPK.</p> <p>T₂ = Perubahan teknologi yang cepat & kompleks</p> <p>T₃ = Persaingan yang semakin ketat.</p>	<p><u>Strategi ST</u></p> <p>1. Differensiasi pelayanan → meningkatkan mutu pelayanan</p>	<p><u>Strategi WT</u></p> <p>1. Kerjasama Operasi</p>

Sumber : Hasil analisis

BAB V
FORMULASI STRATEGI

5.1. HASIL ANALISIS VARIABEL EKSTERNAL

Analisis variabel eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman menghasilkan urutan berdasarkan nilai tertinggi, seperti tabel di bawah ini.

Tabel 29. Urutan Variabel Eksternal

NO	VARIABEL EKSTERNAL	WEIGHT SCORE
	<u>P e l u a n g</u>	
1.	Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan.	0,72
2.	Stabilnya iklim politik.	0,45
3.	Nilai ekspor impor yang cenderung meningkat.	0,42
4.	Penerapan EDI	0,39
	<u>A n c a m a n</u>	
1.	Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.	0,72
2.	Persaingan yang semakin ketat.	0,42
3.	Adanya pengalihan pekerjaan dari PBM umum ke	0,16
	PBM UTPK milik Pelindo III.	

Sumber : Hasil analisis.

Berdasarkan tabel 29 terlihat bahwa faktor peluang yang paling besar adalah meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan diikuti dengan stabilnya iklim politik. Sedangkan ancaman yang paling besar adalah perubahan teknologi yang cepat dan kompleks dan persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya peluang di bidang jasa bongkar muat akan menimbulkan ancaman, sebab meningkatnya sarana infrastruktur akan diikuti oleh persaingan antar perusahaan yang semakin ketat.

5.2. HASIL ANALISIS VARIABEL INTERNAL

Analisis variabel internal yang terdiri dari faktor keunggulan dan kelemahan menghasilkan urutan berdasarkan nilai tertinggi, seperti tabel 30 di bawah ini.

Tabel 30. Urutan Variabel Internal

NO	VARIABEL EKSTERNAL	WEIGHT SCORE
	<u>Keunggulan</u>	
1.	Referensi dan reputasi.	0,44
2.	Adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd	0,27
3.	Hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL.	0,24
4.	Manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik.	0,24
5.	Aliansi dengan PT. Pelindo III & perusahaan angkutan Darat.	0,12
6.	Memiliki kantor cabang di beberapa pelabuhan di Indonesia.	0,10
	<u>Kelemahan</u>	
1.	Citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat.	0,44
2.	Kurangnya inovasi teknologi.	0,40
3.	Kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus.	0,27
4.	Terbatasnya upaya promosi,	0,27
5.	Belum tersedianya komputerisasi <i>on-line</i> .	0,24
6.	Terbatasnya alat bongkar muat yang dimiliki perusahaan.	0,12

Sumber : Hasil analisis.

Berdasarkan tabel 30 terlihat bahwa faktor keunggulan yang paling besar yang dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara adalah referensi dan reputasi diikuti dengan adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd. Sedangkan faktor kelemahan yang terbesar adalah citra perusahaan yang belum dikenal masyarakat diikuti dengan kurangnya inovasi teknologi.

5.3. PENGEMBANGAN ALTERNATIF STRATEGI

A. Hasil Analisis TOWS Matrix

Ada 5 alternatif strategi yang dihasilkan oleh TOWS matrix analisis yaitu :

1. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi ini dibagi menjadi dua yaitu *strategi pasar lama* dan *strategi pasar baru*. Dalam melaksanakan strategi pasar lama PT. Dharma Lautan Nusantara lebih menekankan pada pasar didapat dari afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd. Sedangkan strategi penetrasi pasar baru ditujukan untuk mendapatkan pekerjaan dari perusahaan pelayaran lain dengan cara menjalin kerjasama yang diharapkan pada tahun-tahun mendatang semakin meningkat seiring dengan jumlah ekspor-impor barang cenderung meningkat.

2. Differensiasi Pelayanan

Sebagai perusahaan jasa bongkar muat barang maka pelayanan merupakan hal yang penting bagi pemakai jasa. Pelayanan yang memuaskan pemakai terutama dalam hal kecepatan, ketepatan, efisien, dan harga yang

wajar. Bentuk dari differensiasi pelayanan ini meliputi sistem informasi, komputerisasi, dan pengadaan alat-alat bongkar muat yang moderen.

Dengan penggunaan teknologi baru ini diharapkan PT. Dharma Lautan Nusantara dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang berupa layanan informasi yang jelas dan handal kepada pemakai jasa, pengoptimalan sistem pengendalian biaya dan manajemen yang proaktif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

3. Kerjasama Operasi

PT. Dharma Laut Nusantara sebenarnya sudah menerapkan strategi ini melalui aliansi dengan perusahaan-perusahaan yang terkait dengan jasa bongkar muat barang (lihat tabel 3). Selama ini kerjasama yang dilakukan menyangkut kerjasama dibidang sewa menyewa alat, gudang dan pengangkutan barang dengan perusahaan di lingkungan BUMN. Untuk meminimalkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara mengambil langkah dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan swasta yang bergerak di bidang pengangkutan barang, EMKL, pelayaran maupun perusahaan jasa bongkar muat barang. Dengan strategi ini diharapkan perusahaan akan dapat mengurangi ketergantungan dengan perusahaan afiliasi dan mengatasi keterbatasan sarana.

4. Differensiasi Personel.

Sumber daya manusia khususnya tenaga ahli sangatlah menentukan keberhasilan usaha jasa bongkar muat barang. PT. Dharma Lautan Nusantara memiliki kelemahan kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus, tingkat pendidikan karyawan rendah dan banyak karyawan yang berusia diatas 45 tahun (lihat tabel 10 dan 11).

Dalam strategi ini diusahakan mendapatkan keunggulan kompetitif di bidang sumberdaya manusia untuk meningkatkan kualitas melalui pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih baik dibanding pesaing dan mencari tenaga pengganti yang trampil dan profesional. Meningkatnya sumberdaya manusia akan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman dengan mudah,

5.4. TUJUAN PERUSAHAAN

Mengacu pada hasil analisis baik internal maupun eksternal maka dapat ditentukan tujuan jangka panjang PT. Dharma Lautan Nusantara yaitu untuk mencari profit yang sebesar-besarnya serta untuk melestarikan kelangsungan hidup dan kejayaan perusahaan milik negara. Dengan menggunakan alat-alat yang moderen, manajemen yang proaktif serta tersedianya sumberdaya manusia yang terampil maka diharapkan terjadi peningkatan profit.

5.5. PERUMUSAN STRATEGI TERBAIK

Untuk dapat memilih strategi yang terbaik bagi PT. Dharma Lautan Nusantara digunakan alat yang berupa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Alat ini untuk mengukur alternatif strategi yang paling layak untuk diterapkan. Adapun analisis QSPM untuk menentukan strategi terbaik dapat dilihat pada tabel 31 .

Dari hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* dapat diketahui bahwa strategi yang paling memungkinkan untuk diterapkan adalah Strategi Kerjasama Operasi. Hal ini karena strategi tersebut dapat meminimumkan hampir semua kelemahan yang muncul seperti kurangnya inovasi teknologi, dan terbatasnya alat yang dimiliki perusahaan. PT. Dharma Lautan Nusantara sudah menerapkan strategi ini melalui strategi aliansi hanya saja kerjasama yang dilakukan masih terbatas dengan perusahaan BUMN.

Urutan kedua adalah strategi penetrasi pasar. Strategi ini memanfaatkan keunggulan PT. Dharma Lautan Nusantara dan meminimumkan ancaman yang muncul seperti perubahan teknologi yang cepat, persaingan yang ketat dan pengalihan pekerjaan bongkar muat.

Urutan ketiga adalah strategi differensiasi pelayanan. Strategi ini dipilih untuk meningkatkan kualitas pelayanan untuk kepuasan pelanggan melalui kecepatan, ketepatan dan harga yang wajar. Dengan penerapan EDI,

komputerisasi, dan teknologi yang baru diharapkan akan mempercepat pelayanan bongkar muat barang di pelabuhan dan administrasi yang tertib.

Urutan terakhir adalah strategi differensiasi personel. Strategi ini perlu dilakukan untuk memenuhi keterbatasan sumberdaya manusia terampil dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi serta mampu berkomunikasi dengan pelanggan.

Tabel 31. Formulasi Strategi dengan QSP Matrix

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Alternatif Strategi							
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		Penetrasi		Diferensiasi		Kerjasama		Diferensiasi	
		Pasar		Pelayanan		Operasi		Personel	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang:									
1. Nilai Ekspor impor yang Cenderung meningkat.	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	4	0,56
2. Stabilitasnya iklim politik	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60	3	0,45
3. Penerapan EDI	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
4. Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan.	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54	2	0,36
Ancaman:									
1. Adanya pengalihan PBM umum Ke PBM UTPK milik Pelindo III	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
2. Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54
3. Persaingan yang semakin ketat.	0,14	2	0,28	4	0,64	4	0,64	2	0,28
Keunggulan:									
1. Adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Loyd.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27
2. Hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan EMKL.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
3. Memiliki kantor cabang di beberapa kota di Indonesia.	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15
4. Manajemen yang terkoordinasi dengan baik.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
5. Aliansi dengan PT. Pelindo III & dengan perusahaan angkutan darat.	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	2	0,12
6. Referensi dan reputasi.	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Kelemahan:									
1. Belum tersedianya komputerisasi On-line.	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2. Kurangnya tenaga ahli yang Memiliki ketrampilan khusus.	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36
3. Terbatasnya alat bongkar muat Yang dimiliki perusahaan.	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
4. Terbatasnya upaya promosi.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18
5. Citra perusahaan yang belum Dikenal masyarakat.	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
6. Kurangnya inovasi teknologi.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Rangking			6,42		6,32		6,73		5,77
			II		III		I		IV

Sumber : Hasil analisis

5.6. PENERAPAN STRATEGI

Melihat tabel 31 di atas nilai keempat alternatif strategi tersebut hampir sama, dengan demikian sulit untuk memilih strategi yang paling baik. Strategi kerjasama operasi merupakan strategi utama yang diikuti dengan tiga strategi lain yaitu penetrasi pasar, differensiasi pelayanan dan differensiasi personel. Dalam penerapan strategi diharapkan tidak menyimpang dari tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendeknya. Adapun penerapan masing-masing strategi adalah sebagai berikut :

1. Strategi Kerjasama Operasi

Strategi ini telah diterapkan PT. Dharma Lautan Nusantara melalui strategi aliansi dalam bentuk kerjasama operasi dengan perusahaan lain yang mempunyai keunggulan besar. Kerjasama operasi yang telah dilakukan adalah dengan perusahaan BUMN antara lain dengan PT. Pelindo III, Perumka dan PT. Bahtera Adiguna. Diharapkan PT. Dharma Lautan Nusantara melakukan juga kerjasama dengan pihak swasta terutama untuk bidang pengangkutan barang, pergudangan dan sewa alat. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kerjasama ini adalah :

- (1). Mencari mitra usaha yang cocok dengan visi dan tujuan perusahaan.
- (2). Memanfaatkan keunggulan mitra usaha dibidang teknologi, produk dan jasa dalam memenuhi sumber daya perusahaan yang terbatas.
- (3). Menyiapkan kontrak/perjanjian kerjasama yang saling menguntungkan dengan fair dan bagi hasil masing-masing perusahaan harus jelas.

2. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi ini memanfaatkan keunggulan PT. Dharma Lautan Nusantara yaitu referensi dan reputasi, aliansi dengan perusahaan lain, hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan EMKL yang digunakan untuk memperluas akses pemasaran.

Hubungan yang telah dijalin dengan perusahaan pelayaran maupun perusahaan EMKL sebagai pasar lama haruslah dipertahankan. Dengan menggunakan teknologi ataupun sarana infrastruktur yang canggih maka produktivitas bongkar muat meningkat dan membuka peluang pasar yang baru bagi pemakai jasa bongkar muat barang. Langkah-langkah yang dilakukan untuk mewujudkan strategi ini adalah :

- (1). Meningkatkan usaha pemasaran dengan mencari mitra usaha baru.
- (2). Menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada.
- (3). Membina pemasaran terpadu antara PT. Djakarta Lloyd dan PT. Dharma Lautan Nusantara baik kantor pusat maupun cabang.
- (4). Pengadaan peralatan baru yang sesuai dengan kemajuan usaha cabang.
- (5). Membuka lapangan kerja baru dengan mengembangkan perluasan depo 02 dan gudang berikut peralatan untuk mengantisipasi ledakan kontainer.

3. Strategi Differensiasi Pelayanan

Dengan digunakannya komputerisasi dalam rangka penerapan EDI antara perusahaan pelayaran, EMKL, Bea Cukai dan perusahaan bongkar

muat akan mempercepat pelayanan keluar masuknya barang di pelabuhan. Sistem operasional terpadu ini masih menemui kendala karena belum semua perusahaan memiliki komputerisasi *on-line*.

Penggunaan komputerisasi *on-line* di PT. Dharma Lautan Nusantara yang menghubungkan kantor pusat dengan kantor operasional di pelabuhan sangatlah penting sehingga meningkatkan kualitas pelayanan yang cepat dan tepat waktu. Tertib administrasi di pelabuhan dapat dipantau dari kantor demikian juga masalah-masalah yang ada di lapangan. Bentuk peningkatan kualitas pelayanan dapat berupa :

- (1). Pengoptimalan sistem pengendalian biaya sehingga akan dihasilkan harga jual yang kompetitif.
- (2). Menyediakan layanan informasi yang jelas dan handal kepada pemakai jasa.
- (3). Pihak manajemen mengantisipasi terhadap perubahan yang terjadi sehubungan dengan perubahan teknologi yang pesat, memonitor pelaksanaan di lapangan , melaporkan umpan balik kekurangan-kekurangan serta mengusulkan penyempurnaan-penyempurnaannya.

4. Strategi Differensiasi Personel

Strategi ini diterapkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan SDM yang profesional sehingga keunggulan bersaing dapat di peroleh. Kelemahan yang dimiliki PT. Dharma Lautan Nusantara adalah

kurangnya tenaga ahli yang memiliki ketrampilan khusus. Disini dibutuhkan karyawan yang berkualitas pada bidangnya. Langkah-langkah yang dilakukan untuk mewujudkan strategi ini adalah :

- (1). Meningkatkan kerjasama tim antar karyawan (*team work*) dan disiplin kerja .
- (2). Meningkatkan keahlian dan ketrampilan secara berkesinambungan melalui pengembangan dan pelatihan karyawan, rapat rutin serta evaluasi rapat bulanan.
- (3). Melanjutkan pengembangan Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) dan Gugus Kendali Mutu (GKM).
- (4). Recruitmen tenaga ahli sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ditangani baik dibidang operasional maupun administrasi.

Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat membentuk sumberdaya manusia memiliki kredibilitas yang tinggi dan menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi yang cepat dan karyawan yang mampu berkomunikasi dengan pelanggan untuk memakai jasa perusahaan.

BAB VI P E N U T U P

6.1. KESIMPULAN.

Dari keseluruhan uraian Bab I sampai dengan Bab V dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. PT. Dharma Lautan Nusantara yang bergerak dibidang jasa bongkar muat barang telah menerapkan strategi aliansi dalam bentuk kerjasama operasi dengan perusahaan BUMN seperti PT. Pelindo III, Perumka dan PT. Bahtera Adiguna. Adapun alasan yang mendorong PT. Dharma Lautan Nusantara melakukan strategi ini adalah adanya keterbatasan sarana dalam perusahaan yang tidak dapat dipenuhi.
2. Berdasarkan analisis faktor keunggulan dan kelemahan PT. Dharma Lautan Nusantara memiliki keunggulan referensi dan reputasi yang baik dimata pelanggan maupun mitra usaha. Namun reputasi dan referensi itu hanya terbatas pada pelanggan lama. Citra perusahaan yang belum dikenal di masyarakat karena selama ini masyarakat lebih mengenal PT. Djakarta Lloyd sebagai perusahaan afiliasi PT. Dharma Lautan Nusantara.
3. Dari hasil analisis faktor ancaman dan peluang perusahaan bongkar muat barang mempunyai ancaman yang paling besar yaitu perkembangan teknologi yang cepat dan kompleks dan persaingan yang semakin ketat.

Sedangkan peluang yang paling besar adalah meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan dan stabilnya iklim politik.

4. Hasil analisis TOWS Matrix diperoleh empat alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh PT. Dharma Lautan Nusantara yaitu strategi penetrasi pasar, strategi differensiasi pelayanan, strategi kerjasama operasi dan strategi differensiasi personel.
5. Untuk mendapatkan hasil strategi yang paling menguntungkan dan memungkinkan untuk diterapkan adalah berdasarkan hasil analisis QSPM dengan urutan prioritas penerapannya sebagai berikut :
 - Pertama : Strategi Kerjasama Operasi.
 - Kedua : Strategi Penetrasi Pasar.
 - Ketiga : Strategi Differensiasi Pelayanan.
 - Keempat : Strategi Differensiasi Personel.

6.2. S A R A N

Hasil Perumusan Analisis Strategi Aliansi pada PT. Dharma Lautan Nusantara atas dasar hasil analisis TOWS Matrix dan QSP Matrix direkomendasikan 4 (empat) strategi dengan urutan prioritas penerapan sebagai berikut :

- Pertama : Strategi Kerjasama Operasi.
- Kedua : Strategi Penetrasi Pasar.
- Ketiga : Strategi Differensiasi Pelayanan.

- Keempat : Strategi Differensiasi Personel.

Strategi yang dihasilkan diatas dapat digunakan untuk melengkapi hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dadan Umar Daihani (1996) yang merumuskan model generik kemitraan bagi PT. Pelindo III yang dinamakan dengan Model Kerjasama Usaha (lihat gambar 1). Strategi yang lain diambil dari strategi generik M.E. Porter (1985) berupa *cost leadership*, differensiasi dan fokus.

Walaupun bentuk kerjasama operasi telah diterapkan pada PT. Dharma Lautan Nusantara melalui strategi aliansi dan direkomendasikan lagi. Agar perusahaan dapat menjalankan strategi kerjasama operasi dengan baik, disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam mencari mitra usaha baru di kalangan perusahaan swasta haruslah dipilih yang cocok dengan misi dan tujuan perusahaan, serta mempunyai keunggulan yang besar. Menjaln kerjasama dengan :
 - Perusahaan Bongkar Muat (PBM) meliputi penyewaan alat-alat bongkar muat baik mekanik maupun non mekanik.
 - Perusahaan EMKL dan perusahaan pelayaran dengan membuat paket penawaran bersama yang ditujukan untuk perusahaan ekspor-impor.
 - Perusahaan ekspor-impor meliputi penyewaan gudang-gudang dan fasilitasnya.
 - Perusahaan angkutan barang untuk mengangkut *container*.

2. Meningkatkan kegiatan promosi dalam pemasaran untuk mencari pelanggan sebanyak mungkin dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan lama melalui :
 - *Personal selling* : dilakukan dengan cara langsung mengunjungi pelanggan lama maupun pelanggan baru baik dari perusahaan pelayaran, EMKL, perusahaan exportir-importir, yang dalam kesempatan tersebut diadakan penjelasan-penjelasan mengenai program perusahaan bongkar muat PT. Dharma Lautan Nusantara.
 - Pameran di departemen Perhubungan, pemasangan iklan di *Yellow Pages*.
 - Mencetak brosur/leaflet dan menyebarluaskan kepada perusahaan EMKL dan perusahaan pelanggan.
3. Menyediakan layanan informasi yang jelas dan handal kepada pemakai jasa meliputi :
 - Jadwal kunjungan kapal-kapal yang berafiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd di pelabuhan Tanjung Emas Semarang (Maersk Line, NYK, Delmas, Djakarta Lloyd).
 - Informasi mengenai tarif gudang-gudang dan fasilitasnya serta alat-alat bongkar muat yang dapat disewakan kepada pihak lain .

4. Menyiapkan tenaga ahli yang terampil dan siap pakai baik untuk karyawan operasional maupun administrasi dengan :

- Merekrut tenaga kerja baru dengan pendidikan minimal D3 dan S1 yang berlatar belakang pendidikan pelayaran.
- Mengembangkan sumberdaya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan mampu berkomunikasi dengan pelanggan dengan memberikan pelatihan seperti kursus komputer, kursus alat berat, dan kursus tentang kelautan bekerjasama dengan Pelindo.

Agar strategi yang ditetapkan lebih berdaya guna dan berhasil maka perlu dijabarkan dalam bentuk rencana kerja agar tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai. Perlu diadakan evaluasi keefektifan strategi setiap saat dengan menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daihani, Dadan U. (1996), *Aliansi Strategik, Model, Dasar dan Penerapannya*, Lembaga Penelitian Trisakti, Jakarta.
- Hamsal, Mohammad (1997), *Peranan Aliansi Strategis dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Era Globalisasi*, Kelola, Gajah Mada University Bussiness Review, No. 14/VI/1997, Yogyakarta.
- Hidayat, Jann dan Kaderiwiyono, Sudarso (1996), *Studi Perumusan Visi-Misi dan Tolok Ukur Keberhasilan BUMN (Studi Kasus PT. Pelabuhan)*, Studio Manajemen Teknik Industri ITB, Bandung.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Salim, Abbas (1997), *Manajemen Transportasi*, PT. Raja Grafindo, Cetakan Ketiga, Januari 1997, Jakarta.
- Satyagraha, Hadi (1994), *Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis : Redefinisi SWOT*, Usahawan No. 4 Th. XXIII, April 1994, Jakarta.
- Saxton, Todd (1997), *The Effect of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes*, The Academy of Management Journal Volume 40 Number 2, Pace University, Briarcliff Manor, NY.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, (1995), *Metode Penelitian Survei*, Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Yoshino, Michael dan Rangan (1995), *Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Bussiness School Perss, Boston.

DAFTAR PERTANYAAN

I. DATA RESPONDEN

- 1.1. Nama :
- 1.2. Jabatan :
- 1.3. Perusahaan :

II. FAKTOR/VARIABEL PELUANG PERUSAHAAN BONGKAR MUAT

Perusahaan bongkar muat barang masih mampu mengembangkan usahanya apabila terdapat peluang-peluang pasar sebagai berikut :

1. Nilai ekspor-impor yang cenderung meningkat.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

2. Stabilitasnya iklim politik di Indonesia.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

3. Penerapan EDI tentang kepabeanan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

4. Meningkatnya sarana infrastruktur di pelabuhan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

III. FAKTOR/VARIABEL ANCAMAN PERUSAHAAN BONGKAR MUAT

Faktor/variabel ancaman yang muncul adalah :

1. Terjadinya pengalihan pekerjaan dari bongkar muat swasta ke bongkar muat terminal.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

2. Perubahan teknologi yang cepat dan kompleks.

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Cukup setuju
- d. Tidak setuju

3. Persaingan yang semakin ketat.

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Cukup setuju
- d. Tidak setuju

IV. FAKTOR /VARIABEL KEUNGGULAN PERUSAHAAN BONGKAR MUAT

Untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan bongkar muat barang harus memiliki :

1. Adanya afiliasi dengan PT. Djakarta Lloyd.

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Cukup setuju
- d. Tidak setuju

2. Hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran dan perusahaan EMKL.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

3. Memiliki kantor cabang di beberapa pelabuhan di Indonesia.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

4. Manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

5. Aliansi dengan PT. Pelindo III dan perusahaan angkutan darat.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

6. Referensi dan reputasi.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

V. FAKTOR /VARIABEL KELEMAHAN PERUSAHAAN BONGKAR MUAT

Perusahaan Bongkar Muat barang tidak akan berkembang apabila mempunyai kelemahan sebagai berikut :

1. Belum tersedianya komputerisasi *on-line*.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

2. Kurangnya tenaga ahli yang mempunyai ketrampilan khusus.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

3. Terbatasnya alat bongkar muat yang dimiliki perusahaan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

4. Terbatasnya upaya promosi.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

5. Citra perusahaan yang belum dikenal di masyarakat.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju

6. Kurangnya inovasi teknologi.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju