Analisa keputusan strategis PT. Perusahaan Pelayaran Angkutan Pertambangan Prospek dan Alternatif Pengembangannya

Elan Dewatono, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439123&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

1. Kebijakan deregulasi pemerintah yang dilakukan pada sektor perhubungan laut ditujukan untuk mendukung peningkatan ekspor non migas disamping meningkatkan iklim usaha dibidang jasa angkutan laut. Kebijakan terselutberhasil dan sejak deregulasi sejumlah besar perusahaan jasa angkutan laut atau perusahaan pelayaran baru muncul dan seiring dengan itu penggunaan peti-kemas meningkat pesat.

2. Dari segi teknologi, kapal-kapal peti-kemas berkembang sangat pesat dan saat ini telah mencapai generasi ke-4, dan dari segi kondisi lingkungan, jasa angkutan laut dengan menggunakan kapal-peti-kemas termasuk dalam kategori 'turbulence environment', dimana perubahan sangat cepat dan sulit diramalkan.

3. Armada kapal peti-kemas semakin diminati karena memiliki keunggulan antara lain dalam kecepatan transportasi dan sistem pengangkutan intermodal. Demand terhadap kapal-kapal peti-kemas meningkat dan banyak perusahaan pelayaran merubah armada kapalnya dari general cargo menjadi semi peti-kemas, termasuk diantaranya PT Angkutan Pertambangan.

Sementara itu dengan adanya deregulasi maka iklim persaingan semakin meningkat karena tidak ada lagi hambatan masuk (barrier to entry) bagi pendatang baru.

4. Iklim persaingan yang sangat ketat dan menjurus kearah persaingan yang tidak sehat (pure competition), mengakibatkan banyak perusahaan pelayaran goyah dan merubah pola operasi dan regular liners menjadi trampet atau dari operasi sendiri menjadi time charter. Sebagian perusahaan berhasil memperbaiki atau mempertahankan eksistensinya sedang lainnya tidak.

5. PT Perusahaan Pelayaran Angkutan Pertambangan dibawah Departemen Pertambangan Dan Energi, termasuk salah satu diantara banyak perusahaan yang mengalami hal tersebut diatas, dimana selain memiliki armada kapal semi peti-kemas yang merupakan modifikasi kapal general cargo, juga memiliki dan mengoperasikan kapal angkutan curah (bulk) dan muatan umum (general cargo).

6. Menghadapi situasi persaingan yang semakin keras tersebut disamping armada kapal

yang sudah cukup tua dan menurunnya integritas sebagian pimpinan yang bertanggung jawab terhadap pemasaran jasa angkutan peti-kemas, perusahaan berada dalam posisi yang gawat.

7. Guna mengatasi hal tersebut pimpinan perusahaan harus mengambil langkah strategis agar perusahaan tetap dapat dipertahankan; untuk itu perlu dilakukan Analisa Lingkungan internal perusahaan yang ditujukan khusus meneliti prospek unit usaha peti-kemas, menentukan Profil Perusahaan, selanjutnya menentukan pilihan sraregis usaha berdasarkan hasil analisa tersebut.

8. Analisa Lingkungan Eksternal menunjukkan situasi yang cenderung netral, artinya lingkungan luar perusahaan tidak terlalu baik dan tidak terlalu buruk bagi pengembangan armada kapal peti-kemas, sedangkan Profil Perusahaan secara singkat menurtjukkan bahwa:

- Unggulan bersaing (Competitive Advantage) PT Angkutan Pertambangan adalah bidang pemasaran, terutama karena dukungan nama yang cukup dikenal.

- Tuntutan Dasar Bisnis (Basic Business Requirements) dimana tingkat industri jasa angkutan laut saat ini sedang berkembang (growth stage), sulit dipenuhi perusahaan.

- Fakror-fakror Internal Strategis perusahaan secara umum cenderung Lemah.

9. Analisa SWOT menunjukkan bahwa, karena Kelemahan Internal adalah Kritis sedangkan Peluang yang ada sekaligus Ancaman cukup besar maka alternatif langkah strategis yang dapat dipilih adalah turnaround atau defensive.

Penggunaan Matrik Strategi induk (Grand Strategy Matriks) menunjukkan bahwa karena Pasar berkembang cepat, sedarigkan posisi bersaing lemah maka alternatif langkah strategis perusahaan (corporate strategy) adalah mulai dari ilkuidasi sampai concentrated growth. Hal ini mendukung hasil analisa SWOT diatas.

10. Concentrated growth adalah strategi yang memusatkan perhatian kepada bidang usaha/bisnis yang benar-benar dikuasai perusahaan; untuk mengetahui bisnis mana yang akan dipiilh dilakukan analisa portfolio dengan menggunakan pendekatan model General Electric Nine Cell Planning Grid.

Hasilnya adalah Jasa angkutan muatan curah yang relatif bersifat ?potential winner? terhadap unit usaha bisnis Iainnya) merupakan pemusatan perhatian perusahaan yang dapat dipertahankan.

11. Untuk dapat berhasil melakukan strategi bertahan (defensive) ataupun balik arah (turnaround), maka perusahaan harus melakukan 2 hal yaitu, pertama Pengurangan Biaya (Cost Reduction), kedua adalah Pengurangan Asset (Assets Reduction); pra kondisi lain yang diperlukan adalah pembenahan manajemen puncak agar mampu melaksanakan strategi diatas.

Selain itu, keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan yaitu bidang marketing perlu dikembangkan agar tidak lagi mengandalkan ?nama? perusahaan tetapi lebih kepada sumber daya manusia, serta terus-menerus membenahi kelemahan-kelemahan internal yang bersifat kritis, dan mengembangkan ?market niche? yang telah dikuasai.