

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PENYEWAAN ALAT BERAT PADA PT. SEPAKAT BERSAMA JAYA DI SAMARINDA

Trisno Raharjo dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: blacknwhite_24@hotmail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak--- Penelitian ini membahas tentang pengelolaan perusahaan keluarga pada PT. Sepakat Bersama Jaya dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan tujuan membuat analisis SWOT untuk menyusun alternatif strategi bagi PT. Sepakat Bersama Jaya dalam upaya menghadapi persaingan pada usaha jasa persewaan alat-alat berat di Kalimantan Timur. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sepakat Bersama Jaya yaitu ada di bidang struktur organisasi perusahaan, dimana fungsi-fungsi bisnis yang dijalankan masih tidak beraturan dan masih tercampur, tidak ditata sesuai dengan kemampuannya masing-masing, sedangkan persaingan di jaman sekarang ini semakin ketat, perkembangan perusahaan keluarga pun sudah mampu menyaingi bahkan melebihi perusahaan public yang ada, PT. Sepakat Bersama Jaya sebagai perusahaan keluarga dituntut untuk dapat meningkatkan pengelolaan dan merumuskan strategi perusahaan yang tepat dalam menghadapi persaingan. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa deskripsi kualitatif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara kepada Direktur, manager accounting, manager marketing, manajer SDM, koordinator bagian produksi dan operasional. Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif strategi yang digunakan oleh PT. Sepakat Bersama Jaya adalah fokus dengan nilai terbaik.

Kata Kunci : Pengelolaan usaha, Jasa Persewaan Alat-alat berat, SWOT, alternatif strategi, QSPM.

I. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan keluarga dapat dikelompokkan sebagai bisnis keluarga apabila ada anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis perusahaan tersebut. Dalam bisnis keluarga, anggota keluarga yang menjalankan usaha ini memiliki ketergantungan satu sama lain dan ini juga menyangkut dengan tingkat hubungan antar anggota keluarga. Dain itu juga menyangkut perusahaan keluarga dari generasi tunggal suami dan istri, anak, dan keponakan (susanto,2007). Perusahaan keluarga di dalam dunia bisnis terbagi atas *Family owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE), sedangkan perusahaan keluarga memiliki karakteristik antara lain : keterlibatan anggota keluarga, Lingkup pembelajaran yang saling berbagi tingginya saling keterandalan, Kekuatan emosi, kekaburan fungsi, kepemimpinan ganda.

Menurut Poza (2007), perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat menjaga kutuhan perusahaan dari waktu ke waktu,dari generasi ke generasi,dan melakukan peremajaan terhadap manajemennya. Menurut (Susanto, Susanto, Wijanarko, Mertosono, 2007) perusahaan keluarga yang baik adalah perusahaan yang memiliki struktur yang baik, memiliki tenaga kerja profesional pada generasi

mendatang, memiliki manajer profesional yang bukan dari kalangan keluarga, memiliki karyawan yang berpendidikan dan kompeten, menganalisis siklus hidup perusahaan

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft (2008). Berdasarkan definisi itu, maka ada empat fungsi manajemen yang harus dimiliki dalam suatu perusahaan, yaitu: *planning, organizing, actuating, controlling*.

Menurut Daft (2008, P. 7), perencanaan berarti menentukan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Madura (2007), “fungsi perencanaan (*planning*) mencerminkan persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi kondisi-kondisi bisnis di masa mendatang” (p. 389). Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang paling dasar dalam suatu manajemen, karena lewat perencanaan ini, perusahaan bisa menentukan tujuan yang dicapai oleh perusahaan dan cara-cara yang digunakann untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Pengorganisasian merupakan “pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Pemanfaatan sumber daya digambarkan malalui pembagian kerja organisasi menjadi sejumlah departemen dan jabatan, garis formal kewenangan, dan mekanisme untuk mengkoordinasi tugas yang berbeda (Daft, 2008) Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005), dalam suatu organisasi terdapat hubungan informal dan formal. Yang dimaksud dengan hubungan informal adalah hubungan yang manusiawi dan biasanya bersifat tidak resmi, sedangkan hubungan formal merupakan hubungan yang bersifat resmi.

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005, p. 150). Pengarahan adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan kea rah tercapainya tujuan. Oleh karenanya, di sini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berpikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas serta memberikan stimulasi kepada para karyawan. Dengan demikian, kegiatan pengarahan ini banyak menyangkut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi.

“Pengendalian organisasional adalah proses pengaturan yang sistematis dari aktivitas-aktivitas organisasional untuk menjadikan mereka konsisten dengan harapan-harapan yang dibentuk dalam rencana, target, dan standar kerja (Daft, 2008, p. 525).

Analisa lingkungan internal adalah faktor-faktor dalam perusahaan yang memegang peranan yang lebih mendalam

karena menyangkut bagian dalam suatu organisasi. Analisa lingkungan internal mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan di area fungsi bisnis. (David, 2005).

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan penting karena kondisi keuangan perusahaan sering dianggap sebagai pengukur terbaik bagi posisi kompetitif perusahaan dan menjadi daya tarik bagi para investor. Faktor keuangan sering memberi perubahan pada strategi dan mengubah rencana implementasi (David, 2005).

Fungsi dari produksi dan operasi ini terdiri dari aktivitas-aktivitas yang bertugas mengubah input menjadi barang dan jasa. Operasi manufaktur mengubah atau mentransformasi input seperti bahan baku, pekerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang akhir ataupun jasa. Di banyak industri, biaya tertinggi dialokasikan di operasi yang artinya produksi/operasi berperan besar senjata kompetitif dalam strategi perusahaan sebaliknya bisa menentukan kesuksesan ataupun kegagalan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi menentukan kesuksesan atau kegagalan sebuah perusahaan. (David, 2005)

Pemasaran bisa diartikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, memenuhi kebutuhan dan keinginan atas barang dan jasa. Ada 7 fungsi dasar dari pemasaran yakni : *customer analysis, selling products/services, product and service planning, pricing, distribution, marketing research, opportunity analysis*. Dengan mengerti 7 fungsi ini diharapkan membantu mengidentifikasi strategi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan pemasaran (David, 2011). Menurut Jerome McCarthy dalam Fandy Tjiptono (2004) merumuskan bauran pemasaran menjadi 4P (product, Price, Promotion dan Place).

Menurut Madura (2007), “sumber daya manusia adalah manusia yang mampu melakukan pekerjaan bagi suatu bisnis. Mereka dapat memberikan kontribusi pada produksi dengan menggunakan kemampuan fisik mereka. Alternatifnya, mereka dapat memberikan kontribusi dengan menggunakan kemampuan mentalnya, seperti mengusulkan perubahan dalam proses produksi saat ini atau memotivasi pekerja lain”. Menurut Dessler (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “proses memperoleh, melatih, menilai, dan menggaji karyawan, dan menyertainya pada hubungan antar pekerja, kesehatan dan keamanan, dan memperhatikan keadilan di dalamnya”. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Noe (2005), mengacu pada kebijakan, praktek, dan sistem yang dapat mempengaruhi kebiasaan pekerja, tingkah laku, dan kinerjanya.

Di dalam sebuah persaingan bisnis saat ini, para pelaku bisnis harus mampu melihat dan menguasai pasar yang mereka tuju agar para pengusaha mampu menyediakan kebutuhan-kebutuhan apa saja yang dikira mampu untuk mendapatkan pasar yang sebesar-besarnya jadi pada intinya para pengusaha atau sebuah perusahaan harus peka terhadap lingkungan sekitar dan juga pasarnya. Dengan perusahaan yang peka terhadap lingkungan sekitar tentu saja akan mampu bersaing dengan perusahaan yang satu dengan yang lainnya, apalagi perusahaan tersebut bergerak di bidang yang sama maka ada baiknya perusahaan tersebut harus mampu lebih mengerti lagi terhadap pasarnya. Dalam menjalankan perusahaan keluarga, para pengusaha harus mampu untuk melihat perkembangan-perkembangan yang terjadi agar mampu berkembang dan menjadi lebih besar lagi. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sepakat Bersama

Jaya yaitu ada di bidang struktur organisasi perusahaan, dimana fungsi-fungsi bisnis yang dijalankan masih tidak beraturan dan masih tercampur, tidak ditata sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Melihat sekarang ini berbagai kota yang berada di Kalimantan Timur yang semakin berkembang dan banyaknya juga pertambangan yang ada di Kalimantan Timur serta permasalahan yang ada didalam perusahaan keluarga tersebut.

Dalam perusahaan keluarga orang-orang atau keluarga yang menjalankannya harus mengetahui terlebih dahulu sebelum mendirikan usahanya akan berjalan di bidang apa dan pasar yang mereka tuju agar mereka bisa mendapatkan keuntungan dalam mendirikan usahanya ini, karena yang menjadi penjalannya perusahaan ini beberapa orang dan semuanya keluarga tentunya mempunyai ide-ide dan masukan yang lebih baik dan juga para pengusaha perusahaan keluarga juga biasanya harus mampu mengetahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan pada perusahaan mereka agar kelemahan yang ada mampu ditutupi

Analisa Lingkungan Eksternal (Analisa Porter Five Forces Model)

Menurut David (2011), *Porter's 5 forces* atau lima kekuatan porter, adalah suatu analisa yang banyak digunakan untuk pengembangan strategi dalam perindustrian. Menurut Porter, persaingan dalam sebuah industry dapat dilihat dari berbagai komposisi kekuatan yaitu:

Persaingan antar sesama industri

Menurut Solihin (2009) Persaingan antar perusahaan biasanya adalah faktor yang paling kuat diantara lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan sebuah perusahaan dapat berjalan dengan sukses apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Persaingan antar sesama industri biasanya adalah faktor yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan sebuah perusahaan bisa berjalan dengan sukses hanya jika perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing dibandingkan perusahaan kompetitor.

Pendatang baru potensial yang masuk

Strategi untuk menghadapi pesaing baru ialah mengidentifikasi pesaing baru yang masuk ke pasar, memonitor strateginya, membalas serangan jika diperlukan, dan memperhatikan peluang dan kekuatannya. (David, 2011). Menurut Solihin (2009) *Entry Barriers* merupakan berbagai faktor yang akan menghambat pendatang baru memasuki suatu industri. Hambatan masuk rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami penurunan profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan di antara perusahaan dalam suatu industri. Saat perusahaan baru memasuki suatu industri, intensitas persaingan akan semakin meningkat. Disini strategi berperan untuk mengidentifikasi pesaing baru yang potensial, memonitor strategi pesaing baru tersebut agar perusahaan dapat bertahan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

Pengembangan produk substitusi yang potensial

Dalam banyak industri, perusahaan-perusahaan bersaing ketat dengan produsen dari produk pengganti dalam industri yang lain. Tekanan persaingan meningkat dari produk pengganti seiring harga produk pengganti yang turun dan *switching cost* menurun. Hal ini disebabkan juga karena kemudahan konsumen menentukan pilihan pada produk

pengganti. (David,2011). Menurut Solihin (2009) persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang samam sehingga menimbulkan persaingan langsung, melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan, produk seperti itu dinamakan produk substitusi.

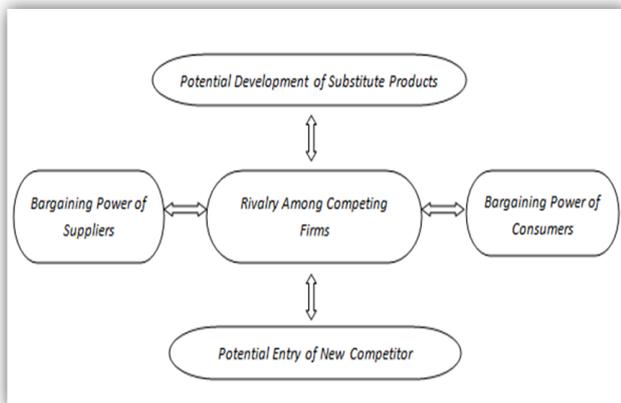
Kekuatan tawar menawar supplier

Kekuatan tawar-menawar *supplier* mempengaruhi intensitas persaingan dalam sebuah industri, terutama saat jumlah *supplier* tersebut banyak dan hanya terdapat sedikit bahan baku substitusi yang bagus. Perusahaan dapat menggunakan strategi untuk meningkatkan kontrol terhadap *supplier* pada saat *supplier* mengalami kendala dalam biaya produksi yang mahal atau tidak bisa memenuhi target yang seharusnya. (David, 2011). Menurut Solihin (2009) Kekuatan tawar menawat *Supllier* mempengaruhi intensitas kompetisi dalam industri, terutama saat terdapat banyak *supplier*, saat hanya terdapat sedikit bahan baku substitusi, atau saat biaya produksi bahan baku mahal.

Kekuatan tawar menawar konsumen

Saat konsumen berkonsentrasi membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawar-menawar mereka sangat mempengaruhi intensitas persaingan dalam sebuah industri. Perusahaan pesaing biasa menawarkan garansi atau layanan khusus untuk memperoleh loyalitas konsumen kapanpun saat kekuatan tawar-menawar konsumen tinggi. Kekuatan tawar-menawar juga tinggi pada saat produk yang dibeli adalah produk umum yang kemudian menyebabkan konsumen melakukan negosiasi harga atau meminta layanan tambahan. (David,2011). Menurut Solihin (2009) Saat konsumen terkonsentrasi dalam jumlah banyak atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka dapat mempengaruhi intensitas kompetisi dalam sebuah industri. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih kuat saat produk yang akan dibeli merupakan produk umum, sebab konsumen akan menegosiasikan harga jual atau meminta bonus yang lain. pembeli memiliki posisi penting terhadap keberlangsungan hidup perusahaan karena *sales revenue* yang diperoleh oleh perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada *buyer*.

Gambar 1. The Five Forces Model of Competition



Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah analisis yang digunakan untuk melakukan sebuah perencanaan strategis dalam perusahaan dimana dalam hal ini S (*strength*) dan W (*weakness*)

membahas lingkungan internal perusahaan, sedangkan O (*opportunities*) dan T (*threat*) membahas tentang lingkungan eksternal perusahaan. Dengan adanya analisis SWOT,manajer bisa mengetahui tentang kondisi perusahaannya dan manajer tersebut bisa memanfaatkan kondisi perusahaannya itu dengan cara memadukan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada. Jika diterapkan secara akurat,asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain strategi yang akan berhasil (Pearce dan Robinson, 2008).

Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter (2011), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif yang terdiri dari 3 landasan yang berbeda.

Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan Tipe 2)

Menurut David (2009), dengan strategi ini perusahaan berusaha untuk menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industri yang sangat efektif ketika pasar dibangun dari pembeli yang peka terhadap harga, ketika ada sejumlah cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika para pembeli tidak terlalu memusingkan perbedaan antara merek, atau ketika terdapat sejumlah besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan. Terdapat dua alternatif kepemimpinan biaya. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasaran. Sasaran strategi tipe 1 maupun 2 adalah pasar yang besar (David, 2009).

Strategi Diferensiasi (Tipe 3)

Strategi ini seharusnya dilakukan hanya setelah mengamati dengan cermat kebutuhan dan preferensi pembeli sehingga menentukan kemungkinan memasukkan satu atau beberapa fitur pembeda ke dalam produk yang bersifat unik dan memiliki atribut yang dibutuhkan (David, 2009). Landasan untuk diferensiasi paling efektif saat produk atau jasa sulit atau mahal untuk diduplikasi pesaing. Pesaing terus berusaha untuk meniru, menduplikasi, atau mengalahkan saingan di berbagai variabel diferensiasi yang menghasilkan keunggulan kompetitif.

Strategi Fokus (Tipe 4 dan 5)

Strategi fokus terdiri dari dua tipe yaitu Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk/jasa kepada sekelompok kecil konsumen dengan harga terendah di pasaran. Tipe 5 yaitu strategi fokus nilai terbaik menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi ini bergantung pada segmen industri yang ukurannya sedang, potensi pertumbuhannya baik, tidak penting bagi keberhasilan pesaing lainnya(David, 2009). Strategi fokus paling efektif saat konsumen mempunyai preferensi spesialisasi diri di target pasar yang sama. Resiko menjalankan strategi ini jika banyak pesaing menyadari strategi fokus yang berhasil kemudian meirunya atau preferensi konsumen berubah ke arah atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan.

Pengembangan Bisnis

Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya. Para manajer dan karyawan di seluruh bagian organisasi harus berpartisipasi sejak awal dan secara

langsung di dalam keputusan penerapan strategi (David, 2009).

Tujuan tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Partisipasi aktif dalam penetapan tujuan tahunan dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen. Tujuan tahunan penting bagi penetapan strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya; merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer; merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang; dan menetapkan prioritas organisasional, divisional, dan departmental (David, 2009).

Dalam kenyataan sehari-hari, kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu penerapan strategi. Secara luas, kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya pencapaian tujuan tersurat. Kebijakan memungkinkan baik karyawan maupun manajer mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan mampu ditetapkan dengan baik. Kebijakan memberi dasar bagi pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi antar unit organisasi, dan menekan waktu yang dihabiskan para manajer dalam pengambilan keputusan (David, 2009).

Konsep dan Fenomena Bisnis

PT. Sepakat Bersama Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang supplier dan juga kontraktor yang disebut sebagai jasa persewaan alat-alat berat. PT. Sepakat Bersama Jaya mendatangkan barang-barang yang diperlukan untuk alat-alat berat misalkan *sparepart* dari *bulldozer* dan sebagian ada yang ready stock dan sebagian lagi harus di order langsung dari luar negeri, jadi perusahaan PT. Sepakat Bersama Jaya melakukan pemasangan-pemasangan dan penjualan sparepart alat-alat berat tersebut serta penyewaan alat-alat berat. Proses yang dilakukan oleh perusahaan ini jadi pertama-tama memberikan penawaran dan apabila perusahaan atau bisa disebut sebagai pihak kedua setuju makan PT. Sepakat bersama jaya akan melakukan perbaikan terhadap alat-alat berat yang sudah dipercayakan sparepartnya untuk diganti dengan yang baru. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sepakat Bersama Jaya yaitu ada di bidang struktur organisasi perusahaan, dimana fungsi-fungsi bisnis yang dijalankan masih tidak beraturan dan masih tercampur, tidak ditata sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Melihat sekarang ini berbagai kota yang berada di Kalimantan Timur yang semakin berkembang dan banyaknya juga pertambangan yang ada di Kalimantan Timur serta permasalahan yang ada didalam perusahaan keluarga tersebut, maka perlu untuk dirumuskan alternatif strategi untuk perbaikan pengelolaan dan pengembangan usaha pada PT. Sepakat Bersama Jaya.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pengelolaan perusahaan keluarga pada PT. Sepakat Bersama Jaya.
2. Menganalisa lingkungan eksternal dan internal pada perusahaan keluarga PT. Sepakat Bersama Jaya.

3. Melakukan analisis SWOT usaha pada PT. Sepakat Bersama Jaya.
4. Merumuskan alternative strategi pengembangan usaha pada PT. Sepakat Bersama Jaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2012), pendekatan atau metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Menurut Sugiyono (2012) metode kualitatif digunakan pada saat masalah penelitian belum jelas, masih remang – remang atau mungkin malah masi gelap. Metode kualitatif akan masuk langsung ke obyek, sehingga masalah akan di temukan dengan jelas. Metode kualitatif akan mengeksplorasi terhadap suatu objek. Keterangan diatas cocok dengan penelitian ini yaitu mengeksplorasi masalah – masalah yang timbul pada PT. Sepakat Bersama Jaya sehingga berguna untuk pengembangan perusahaan tersebut.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Hermawan (2005, pg 168), data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian yang dilakukan dalam penelitian eksploratif, deskriptif maupun kausal. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara pada PT. Sepakat Bersama Jaya.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data primer yang terkait langsung dengan PT. Sepakat Bersama Jaya akan dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. (Mulyana, 2004, p. 180). Dalam wawancara akan digunakan wawancara semistruktur dimana pelaksanaannya lebih bebas. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide – idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan

Teknik Analisis Data

Analisis ini dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, misalnya saat wawancara langsung melakukan analisis terhadap jawabannya kemudian jika tidak puas dengan hasil tersebut akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai data yang diperoleh dianggap cukup. Aktivitas dalam analisis data menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012) yaitu:

1. Reduksi Data
Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting.
2. Penyajian data
Menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya untuk memudahkan memahami apa yang terjadi.

3. Pengambilan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yang dilakukan akan kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Penentuan Jenis Informan

Sumber informan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga, yaitu unsur internal dari perusahaan tersebut. Unsur internal yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam operasional perusahaan langsung maupun hanya sebagai pengawas jalannya perusahaan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2012). Berikut ini adalah data dan alasan mengapa penulis memilih informan tersebut :

1. Informan pertama yaitu Tjong Joe Huij selaku Direktur dari PT. Sepakat Bersama Jaya
2. Informan kedua yaitu Iwin selaku manager *Accounting* PT. Sepakat Bersama Jaya.
3. Informan ketiga yaitu Tjong Joe Huij selaku Direktur dan Merangkap Bagian Marketing dari PT. Sepakat Bersama Jaya.
4. Informan keempat yaitu Yulitawati Siedharta selaku Bagian Sumber Daya Manusia.
5. Informan kelima yaitu Ibrahim selaku koordinator bagian produksi dan operasional.

Metode Pengujian Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Peneliti akan memakai teknik triangulasi sumber, dengan metode triangulasi sumber ini cara meningkatkan kepercayaan penelitian adalah dengan mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain. Dengan melakukan eksplorasi untuk mengecek kebenaran sumber data dari berbagai macam sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

PT. Sepakat Bersama Jaya sebagai perusahaan persewaan alat berat tentunya sangat menyadari bahwa kekuatan yang ada di dalam internal perusahaan dan salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan adalah kesepahaman dan adanya koordinasi yang baik antara fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan aspek-aspek bisnis perusahaan (manajemen sumber daya manusia, pemasaran, operasional dan keuangan). Berikut uraian analisis lingkungan internal yang diterapkan di PT. Sepakat Bersama Jaya dijelaskan berdasarkan aspek-aspek bisnis sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia

- *Planning*

PT. Sepakat Bersama Jaya melakukan analisa kebutuhan sumber daya manusia dengan cara menentukan syarat-syarat karyawan dan melakukan seleksi sebelum menerima karyawan baru untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik sehingga tujuan

perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Perusahaan mengadakan pelatihan kerja karyawan berdasarkan bidang masing-masing dengan jadwal pelatihan menyesuaikan kebutuhan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan dilihat dari sisi kedisiplinan, perilaku sehari-hari dan kinerja sesuai bidang masing-masing. Penilaian dilakukan oleh direktur dengan mengamati perilaku karyawan di dalam kantor maupun di lapangan dan hasil kerja.

- *Organizing*

PT. Sepakat Bersama Jaya dalam menempatkan karyawan dilakukan sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan. Standart kinerja yang dimiliki perusahaan adalah karyawan harus memiliki pengalaman di bidangnya. PT. Sepakat Bersama Jaya memiliki standart kompensasi yang ditetapkan pada karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi / gaji karyawan di atas dari UMR.

- *Actuating*

Fungsi pengarahan dilakukan perusahaan dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk memotivasi karyawan. Selain itu terdapat pula fasilitas khusus bagi direktur dan koordinator bagian, serta fasilitas umum untuk semua karyawan. Perusahaan mempunyai cara dalam menetapkan standart karyawan dengan melihat Pendidikan, Usia, Kesehatan dan Kemampuan khusus di bidangnya.

- *Controlling*

PT. Sepakat Bersama Jaya memiliki cara dalam memantau aktivitas kerja karyawan yang ada di lapangan maupun di kantor dengan memantau secara langsung dan ditegur langsung apabila terdapat kesalahan. Perusahaan tidak menerapkan sistem pengawasan yang ketat terhadap setiap kegiatan karyawan karena perusahaan tidak memforsir karyawan untuk terus bekerja seperti robot. Evaluasi terhadap kerja karyawan dilakukan satu bulan satu kali atau bisa saja tidak menetap karena evaluasi kinerja dilakukan hanya melalui kasat mata, apabila ada kinerja karyawan yang harus diperbaiki maka akan diberi teguran dan akan diberikan pengarahan terhadap karyawan tersebut.

2. Keuangan

- *Planning*

Dalam perencanaan anggaran biasanya perusahaan hanya mencatat pengeluaran dan pemasukan saja. Untuk penyusunan anggaran perusahaan menggunakan Analisis Keuangan. Pembuatan rencana anggaran perusahaan biasanya laporan keuangan dicatat biasa ke dalam komputer dan dilakukan peninjauan umum tentang perkembangan jenis usaha, analisis atas investasi perusahaan di masa lampau, Penetapan sasaran dan kebijakan oleh Direktur Utama, dan penyusunan ikhtisar rencana operasi dan investasi.

- *Organizing*

Bagian keuangan PT. Sepakat Bersama Jaya dalam hal pengalokasian anggaran perusahaan, direktur hanya melakukan pengecekan terhadap pencacatan-pencacatan pengeluaran dan pendapatan untuk penyewaan dan pembelian sparepart alat-alat berat

apakah sudah benar. Pengajuan anggaran dilakukan bagian keuangan dengan bicara langsung kepada direktur dan memberikan penjelasan untuk apa anggaran tersebut dianggarkan. Kendala yang dihadapi dalam mengelola keuangan perusahaan selama ini hanya dalam pencatatan karena bagian keuangan biasanya keliru memasukkan angka dalam pencatatan pendapatan dan pengeluaran.

- *Actuating*

Untuk fungsi pengarahan pada bagian keuangan, manajer keuangan harus teliti dalam melakukan anggaran keuangan dan mampu mengetahui segala aktivitas manajemen keuangan, khususnya penganalisisan sumber dana dan penggunaannya untuk merealisasikan keuntungan maksimum bagi perusahaan tersebut. Seorang manajer keuangan harus memahami arus peredaran uang baik eksternal maupun internal. Kerugian yang timbul apabila terjadi kesalahan pencatatan tentu saja akan merugikan perusahaan dan akan muncul kesulitan dalam menjalankan suatu perusahaan tersebut. Penyebab dari kerugian bisa disebabkan oleh adanya kelalaian dalam pencatatan anggaran keuangan. Cara manajer menanggulangi dampak yang dapat timbul akibat kesalahan pengarahan tersebut yaitu manajer keuangan harus lebih teliti dan lebih memahami masalah keuangan yang terjadi dalam perusahaan.

- *Controlling*

Pengendalian perusahaan terhadap aspek keuangan dilakukan dengan mengontrol keuangan perusahaan yang dilakukan direktur sendiri dengan mengecek benar atau tidak pendapatan perusahaan dan manajer perusahaan harus membuat rencana rincian secara detail mengenai keuangan perusahaan agar pendapatan dan pengeluaran dapat terkontrol lebih baik lagi. Sistem yang digunakan perusahaan dalam mengawasi kegiatan keuangan perusahaan dengan melakukan pengecekan dan pengendalian dalam perusahaan untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan.

3. Pemasaran

- *Planning*

Rencana pemasaran perusahaan harus mampu mewujudkan cita-citanya untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain berdasarkan konsep STP (segmentasi, targeting, dan positioning) dan marketing mix (*place, promotion, price* dan *product*). Target konsumen yaitu perusahaan tambang batu bara dan perkebunan sawit tetapi tidak lepas juga dari pembangunan yang sedang berjalan pesat di Samarinda. Perusahaan sebelum melakukan pemasaran akan dilakukan riset terlebih dahulu untuk menentukan biaya sewa alat-alat, riset harga pasar dan kebutuhan pelanggan.

- *Organizing*

PT. Sepakat Bersama Jaya dalam melakukan kegiatan pemasaran dengan lebih mendekati kepada perusahaan pelanggan dan melihat kondisi pembangunan biasanya terletak dimana. Cara perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran yaitu perusahaan harus mampu bersaing dengan baik dan menunjuk karyawan agar memperkenalkan produk

peralatan / jasa. Sebelum melakukan pemasaran, perusahaan tentu melakukan riset terlebih dahulu untuk mengetahui harga pasar dan kebutuhan pelanggan. Perusahaan tidak menentukan target pasar tertentu karena semua perusahaan tambang batu bara dan perkebunan sawit diperbolehkan menyewa.

- *Actuating*

Pelaksanaan berhubungan dengan peran direktur dalam pencapaian tujuan perusahaan. Peran direktur memastikan bahwa alat-alat yang dipasarkan bisa di sewa konsumen dan manajer perusahaan harus mampu mengarahkan karyawan yang dipilih untuk melakukan pendekatan ke perusahaan pelanggan. Pelaksanaan pengarahan dalam proses pemasaran dilakukan ketika ada karena alat berat yang dimiliki oleh perusahaan terkadang tidak sesuai dengan permintaan *customer* dan apabila terjadi kesalahpahaman dalam bidang pemasaran.

- *Controlling*

Pengendalian pada aspek pemasaran dalam mengevaluasi terhadap kegiatan pemasaran dilakukan dengan memeriksa kinerja yang sedang dilangsungkan dan akan memberikan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Perusahaan memeriksa dan meninjau kembali kegiatan pemasaran untuk mengetahui layak atau tidaknya kegiatan pemasaran tersebut dijalankan. Cara yang dilakukan perusahaan jika target tidak tercapai yaitu perusahaan akan melakukan perbaikan dan merubah strategi pemasaran yang sudah ada.

4. Operasional

- *Planning*

Adapun kegiatan operasional PT. Sepakat Bersama Jaya diawali tahap penawaran dan negosiasi, pada tahap ini konsumen mengajukan *inquiry budget material* yang berisi permintaan penawaran harga atas alat berat yang dibutuhkan via fax atau email, kemudian perusahaan mengirimkan penawaran harga beserta spesifikasi alat berat permintaan konsumen yang dimiliki perusahaan, dan jika spesifikasi sesuai akan dilanjutkan proses negosiasi untuk mendapatkan kecocokan biaya sewa. Setelah terjadi kesepakatan, tahap kedua adalah tahap mulai sewa oleh konsumen. Perusahaan menyiapkan alat berat dan memastikan bahwa layak untuk digunakan kemudian dilakukan pengiriman alat berat ke konsumen untuk disewa selama waktu yang disepakati. Tahap terakhir adalah tahap sewa selesai, yaitu pada waktu masa sewa berakhir pihak perusahaan akan melakukan pengecekan terhadap kondisi alat berat apakah terjadi kerusakan mesin atau fisik (*body*), kemudian alat berat dibawa kembali ke perusahaan setelah pengecekan selesai. Terakhir perusahaan mengirimkan invoice disertai faktur pajak untuk penagihan biaya sewa.

- *Organizing*

Koordinasi antar karyawan dilakukan secara rutin tiap bulan sekali dan koordinasi yang sifatnya insidental, sedangkan standart kegiatan operasional yaitu : tahap penawaran dan negosiasi dikelola oleh bagian marketing, tahap penyewaan dikelola oleh

bagian operasional, dan tahap penagihan dikelola oleh bagian *accounting*.

- Actuating**
 Kegiatan pengarahan operasional PT. Sepakat Bersama Jaya yaitu mengarahkan karyawan bagian operasional untuk bekerja maksimal dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan briefing dan apabila dapat merekomendasikan dari penyewa maka akan diberikan bonus. Kendala yang terjadi di dalam melakukan pengarahan proses operasi selama ini masih tergolong biasa-biasa saja yaitu masih ada pengemudi yang masih susah untuk diberi tahu. Untuk mengatasi kendala tersebut perusahaan mengatasi dengan cara menegur pengemudi, apabila masih tidak mengerti akan dilakukan pemotongan gaji, dan bila masih melanggar maka pengemudi tersebut bisa diberhentikan.
- Controlling**
 Pengendalian terhadap bagian operasional PT. Sepakat Bersama Jaya dilakukan dengan memantau kegiatan operasional perusahaan oleh koordinator mulai tahap penawaran hingga penagihan. Perusahaan juga mempunyai standart kualitas pada proses operasi dalam menjalankan tugasnya karyawan harus bisa memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Cara yang dilakukan perusahaan dalam mengontrol alat yang sedang disewakan semuanya diserahkan kepada karyawan yang ada di lapangan dan sesekali saja direktur melakukan pengecekan sendiri. Perusahaan akan memberikan denda kepada penyewa dan memberikan sanksi kepada karyawan apabila alat yang disewakan terjadi penyalahgunaan.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Berikut analisis lingkungan eksternal PT. Sepakat Bersama Jaya berdasarkan *five forces porter model*. Masuknya pendatang baru dalam industri akan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan karena semakin banyak pesaing artinya intensitas persaingan akan meningkat.

Banyaknya *barrier* (penghalang) untuk memasuki suatu industry akan menentukan jumlah pemain baru yang masuk karena semakin banyak penghalang akan semakin sulit bagi pemain baru sehingga mereka tidak lagi tertarik pada industry tersebut.

Jumlah produk substitusi pun mempengaruhi keadaan persaingan dalam suatu industri, semakin banyak produk pengganti yang ada maka semakin ketat persaingannya apalagi jika harga produk pengganti tersebut lebih rendah. Berdasarkan penjelasan hasil wawancara, maka ancaman produk pengganti bukan menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan dalam industri persewaan alat-alat berat, karena memiliki perbedaan target pasar yang jelas.

Kekuatan tawar menawat *Supplier* mempengaruhi intensitas kompetisi dalam industri, terutama saat terdapat banyak *supplier*, saat hanya terdapat sedikit bahan baku substitusi, atau saat biaya produksi bahan baku mahal. Kekuatan tawar-menawar *Supplier* dapat mempengaruhi ketergantungan perusahaan pada *Supplier* tersebut terutama jika pemasok dapat memenuhi permintaan perusahaan akan produk yang berkualitas, harga murah dan pelayanan yang memuaskan.

Saat konsumen terkonsentrasi dalam jumlah banyak atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka dapat mempengaruhi intensitas kompetisi dalam sebuah industri. Faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan tawar menawar konsumen adalah loyalitas konsumen, kedudukan konsumen, nilai produk di mata konsumen, dan *switching cost*.

Intensitas dalam persaingan perusahaan sesama industri meningkat seiring dengan jumlah kompetitor yang meningkat pula dan saat para kompetitor menjadi seimbang dalam kapasitas dan kemampuan, permintaan terhadap produk industri akan mengalami penurunan, yang kemudian menjadikan penurunan harga sering diterapkan. Persaingan antar perusahaan sejenis di persewaan alat-alat berat cukup ketat, dengan adanya 3 pesaing bagi perusahaan dengan kelebihan dan kelemahan masing-masing yang dimiliki menuntut PT. Sepakat Bersama Jaya untuk memiliki strategi bersaing yang tepat baik dari sisi harga maupun produk yang berkualitas.

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan sebagai dasar untuk memberikan gambaran terhadap situasi perusahaan meliputi sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternal (peluang dan ancaman), berikut adalah matriks SWOT PT. Sepakat Bersama Jaya

Tabel 1. Analisa SWOT

	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	<ol style="list-style-type: none"> SDM berkompeten di masing-masing bidang Memiliki kemampuan menyediakan pelayanan baik, alat berat yang berkualitas, dan harga bersaing Memiliki kemampuan membina hubungan baik dengan pihak luar Memiliki modal yang memadai 	<ol style="list-style-type: none"> Evaluasi kerja karyawan belum optimal sehingga masih banyaknya fungsi bisnis yang belum dijalankan Pemasaran yang kurang optimal, karena tidak adanya divisi khusus Promosi terhadap kosumen baru kurang aktif
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO <ol style="list-style-type: none"> Target pasar berbeda dengan produk pengganti Pemasok mampu memenuhi ketersediaan alat berat dan spare part Loyalitas konsumen pada jasa perusahaan cukup besar Kontraktor bangunan membutuhkan sewa alat-alat berat 	Strategi WO <ol style="list-style-type: none"> Menyusun program evaluasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, supaya loyalitas konsumen terjaga (W1, O3) Disusun sistem operasional jasa persewaan alat berat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya, karena dukungan dari pemasok alat berat dan spare part sudah memadai (W2, O2) Menambah target konsumen dengan melayani kebutuhan bidang kontraktor bangunan (W3, O4)
THREATS (T)	Strategi ST <ol style="list-style-type: none"> Masing-masing pesaing memiliki keunggulan dibanding perusahaan Kurangnya peraturan pemerintah dalam mengatur hambatan bagi pendatang baru Mengandalkan konsumen lama, belum ada upaya maksimal mencari konsumen baru 	Strategi WT <ol style="list-style-type: none"> Untuk menghadapi pesaing-pesaing yang memiliki keunggulan, maka perusahaan secepatnya melakukan pembenahan sistem pada bidang-bidang yang dianggap perlu misalnya sistem operasional dan sistem evaluasi terhadap karyawan (W1 & W2, T1) Merencanakan program promosi untuk mendapatkan konsumen baru sesuai target konsumen perusahaan (W3, W4, T3)

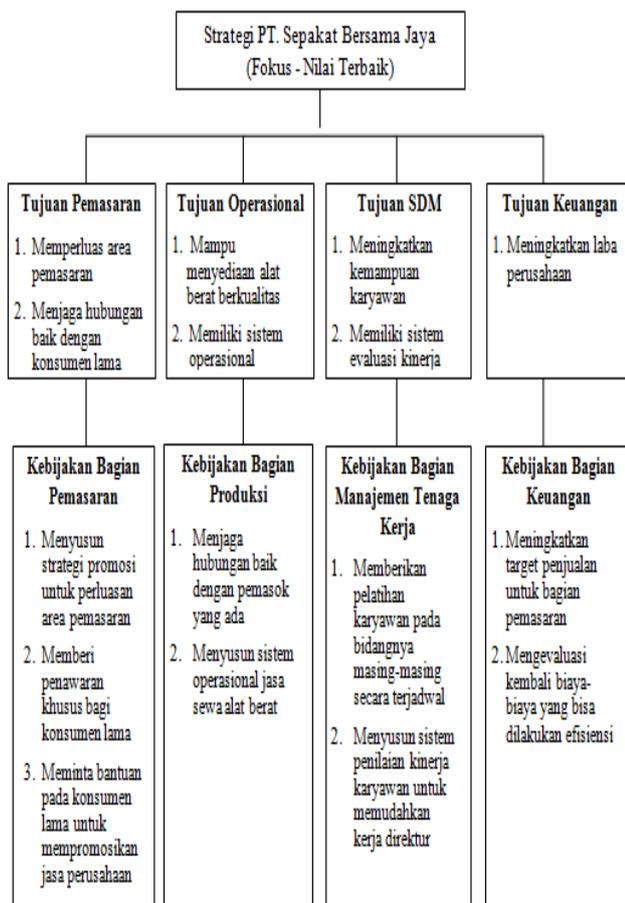
Formulasi Strategi

Setelah melakukan analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, dan analisis SWOT, PT. Sepakat Bersama Jaya perlu menyusun formulasi strategi untuk menemukan strategi yang tepat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipakai perusahaan, maka strategi yang tepat untuk diterapkan pada PT. Sepakat Bersama Jaya adalah strategi fokus dengan nilai terbaik (Tipe 5). Strategi fokus dengan nilai terbaik adalah strategi perusahaan yang membidik target konsumen dengan ukuran pasar yang kecil disertai dengan kemampuan untuk memberikan nilai terbaik bagi konsumen dibandingkan dengan pesaing.

Strategi Perusahaan

Strategi fokus dengan nilai terbaik yang dapat diwujudkan oleh PT. Sepakat Bersama Jaya yaitu sebagai perusahaan persewaan alat-alat berat dengan fokus area pemasaran di wilayah Samarinda dengan penambahan target konsumen yang semula hanya melayani konsumen perusahaan tambang batu bara dan perkebunan sawit kelas atas kini ditambah dengan melayani kebutuhan kontraktor bangunan, serta berkomitmen memberikan kepuasan bagi konsumen-konsumen lama yang telah lama menjadi pelanggan perusahaan. Untuk nilai terbaik yang dapat ditawarkan oleh PT. Sepakat Bersama Jaya kepada konsumen adalah menyediakan alat-alat berat yang berkualitas, pelayanan yang baik, harga bersaing, dan ketersediaan alat dan spare part yang terus terjaga menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan. Strategi lain yang akan digunakan oleh PT. Sepakat Bersama Jaya adalah strategi pada pengembangan usaha fokus terhadap nilai jasa, meliputi : Ketanggapan pelayanan, Kecepatan Transaksi, Keberdayaan pelayanan, Profesionalisme. Adapun strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PT. Sepakat Bersama Jaya adalah sebagai berikut :

Gambar 2. Strategi PT. Sepakat Bersama Jaya



IV. KESIMPULAN

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian yang dapat di ambil dari uraian dan pembahasan yang telah dilakukan di sebelumnya, adalah sebagai berikut :

- a. Ancaman dari pesaing cukup berdampak bagi perusahaan karena dalam faktor harga para pesaing mampu memberikan harga yang bersaing dengan harga yang perusahaan berikan, selain itu tidak adanya batasan-batasan oleh pemerintah untuk para pendatang baru menjadikan ancaman bagi perusahaan, serta perusahaan masih mengandalkan konsumen-konsumen yang lama dan kurang mengandalkan dan mencari konsumen yang baru.
- b. Berdasarkan analisa SWOT diperoleh tujuh alternatif strategi antara lain :
 1. Alternatif strategi pertama (S2,O3), yaitu dengan kemampuan penyediaan pelayanan baik, alat berat yang berkualitas, dan harga bersaing akan dapat meningkatkan loyalitas konsumen.
 2. Alternatif strategi kedua (S3, O1), yaitu target pasar yang berbeda dengan produk pengganti akan menguntungkan perusahaan apabila disertai dengan menjaga hubungan baik dengan konsumen lama.
 3. Alternatif strategi ketiga (S3, O2), yaitu selain dengan konsumen lama, perusahaan juga harus mampu membina hubungan baik dengan pemasok untuk keperluan menjaga ketersediaan alat berat dan spare part.
 4. Alternatif strategi keempat (S1, T1), yaitu dengan dukungan SDM yang kompeten diharapkan perusahaan mampu untuk bersaing dengan pesaing-pesaingnya.
 5. Alternatif strategi kelima (S3, T2), yaitu kehadiran pendatang baru yang tidak dibatasi oleh pemerintah hendaknya dijadikan pemacu semangat perusahaan untuk lebih menjaga hubungan baik dengan konsumen lama yang sudah loyal.
 6. Alternatif strategi ketujuh (W1, O2), yaitu perusahaan harus menyusun sistem operasional jasa persewaan alat berat untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerjanya, karena dukungan dari pemasok alat berat dan spare part sudah memadai.
 7. Alternatif strategi kedelapan (W1&W2, T1), yaitu untuk menghadapi pesaing-pesaing yang memiliki keunggulan, maka perusahaan secepatnya melakukan pembenahan sistem pada bidang-bidang yang dianggap perlu misalnya penyusunan sistem operasional dan sistem evaluasi terhadap karyawan, hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga memiliki daya saing yang unggul
- c. Peneliti merumuskan strategi fokus dengan nilai terbaik. Strategi fokus dengan nilai terbaik dipilih karena karakteristik bidang usaha persewaan alat berat hanya memiliki pasar yang kecil (pertambangan batu bara dan perkebunan kelapa sawit) dan jangkauan area yang dapat ditangani oleh perusahaan saat ini sebatas daerah Samarinda. Untuk nilai terbaik yang dapat ditawarkan oleh PT. Sepakat Bersama Jaya kepada konsumen adalah berupa menyediakan alat-alat berat yang berkualitas, pelayanan yang baik, harga bersaing, dan ketersediaan

- alat dan *spare part* yang terus terjaga menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan
- d. Rencana untuk pengembangan usaha diupayakan dengan merealisasikan tujuan perusahaan melalui tujuan-tujuan tiap bidang. Antara lain bidang pemasaran memiliki tujuan Menambah jumlah konsumen baru dan menjaga hubungan baik dengan konsumen lama, bidang produksi dan operasional memiliki tujuan Mampu menyediakan alat berat berkualitas dan memiliki sistem operasional untuk mendukung kelancaran kerja di bagian operasional, bidang sumber daya manusia memiliki tujuan Meningkatkan kemampuan karyawan dan memiliki sistem evaluasi kinerja, sedangkan bidang keuangan memiliki tujuan Meningkatkan laba perusahaan dan mensejahterakan karyawannya.
 - e. Berdasarkan analisis lingkungan internal perusahaan dapat diketahui bahwa PT. Sepakat Bersama Jaya telah menerapkan fungsi manajemen pada tiap-tiap aspek bisnisnya yang terdiri atas Sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasional dan keuangan. Akan tetapi ada beberapa kendala yang masih dihadapi oleh perusahaan dalam penerapannya, antara lain evaluasi kinerja karyawan yang kurang optimal dan sistem operasional yang kurang tersusun dengan baik, kendala-kendala tersebut dikarenakan kurangnya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh direktur untuk melakukan atau mengadakan evaluasi kerja bagi karyawan agar kerja karyawan dapat dipantau dengan baik.

Saran

- Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan untuk PT. Sepakat Bersama Jaya antara lain:
- a. Perusahaan dapat mengoptimalkan dengan kemampuan penyediaan pelayanan baik, alat berat yang berkualitas, dan harga bersaing akan dapat meningkatkan loyalitas konsumen. Dengan melakukannya dan mengoptimalkan kegiatan tersebut diharapkan perusahaan dapat memiliki image dan nama yang baik di hadapan para konsumennya dan mendapatkan kepercayaan dari konsumen-konsumen yang telah menjalin kerjasama
 - b. Perusahaan perlu mengupayakan target pasar yang berbeda dengan produk pengganti akan menguntungkan perusahaan apabila disertai dengan menjaga hubungan baik dengan konsumen lama. Dimana perusahaan tidak hanya menyewakan alat berat pada pertambangan dan perkebunan saja tetapi juga melebarkan sayap ke sector-sektor industri lainnya, misalkan seperti pembangunan dan lainnya.
 - c. Perusahaan perlu mengadakan dan melakukan pembenahan sistem pada bidang-bidang yang dianggap perlu misalnya penyusunan sistem operasional dan sistem evaluasi terhadap karyawan, hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga memiliki daya saing yang unggul terhadap perusahaan pesaing lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2005). *Strategic Management: Concept and Cases* (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep* (12th ed) (Dono Sunardi). Jakarta: salemba Empat.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13th ed). New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9th ed). New Jersey: Pearson.
- Edwin A, Hoover, dan Lombard Hoover, Collete, (2000). *Akrab dan harmoni dalam bisnis keluarga*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, retrieved Maret 20 2013
<http://economy.okezone.com/read/2010/09/08/22/371348/medco-perusahaan-keluarga-yang-sukses-jadi-perusahaan-publik>
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1073792650&type=RESOURCES>
- Fandy Tjiptono (2004) *Manajemen Jasa*. Yogyakarta :Andi
- Madura, J.,(2007),*Introduction To Business*, USA: Thomson Higher Academic
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran* (Benyamin Molan & Bambang Sarwiji). Jakarta : Prenhallindo.
- Mulyana, D. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja rosdakarya Bandung
- Noe, R.A. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). New York: McGrawHill
- Poza. (2007), *Family Business*. USA: Thompson Higher Education
- Richard L, Daft, (2008), *The Leadership Experience*, Cincinnati, OH: Cengage Learning
- Robbins, S. P. & Coutler, M. K. (2005). *Manajemen* (8th ed) (Harry Slamet). Jakarta: PT Indeks.
- Rowley, C. (2003). *The Management of People: HRM in Context*. Rollinsford NH: Biddles
- Simmamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Solihin, Ismail (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumarni, M., Soeprihanto, J., (2005), *Pengantar Bisnis: Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*, Yogyakarta: Liberty
- Susanto, A. B. (2007). *Family Business (1st edition)*. Jakarta: consulting Group.
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H.,& Mertosono, S.(2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* (3rd edition). Jakarta: Rajawali Pers
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama