PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA JASA PENGANGKUTAN TANAH DAN PENYEWAAN ALAT BERAT PADA UD. PRIMA JAYA DI SURABAYA

Levina Winata Candra dan Drs. Ec. Eddy M. Sutanto, M.Sc.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: levina_candra@rocketmail.com ; esutanto@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini menggambarkan pengelolaan dan pengembangan usaha pada UD. Prima Jaya. Pada saat ini, perusahaan jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat sedang berkembang seiring dengan perkembangan pembangunan infrastruktur yang ada.**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan studi pustaka. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang meliputi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* sudah berjalan dengan baik. Selanjutnya analisis lingkungan internal dilakukan pada empat aspek, yaitu akutansi dan keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional. Permasalahan yang terjadi di perusahaan terdapat pada aspek sumber daya manusia. Sementara untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, yang membahas mengenai ancaman pendatang baru dan persaingan perusahaan sejenis. Peluang ada pada kekuatan tawar menawar pembeli, tawar menawar pemasok, dan jasa substitusi. Hasil dari analisa lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah menjadi analisis SWOT. Adapun hasil dari analisis SWOT yang kemudian dapat dianalisa kembali dengan menggunakan strategi Fokus Nilai Terbaik.

***Kata Kunci*—Pengelolaan, pengembangan usaha, jasa pengangkutan, alat berat.**

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, peranan pengusaha sangatlah penting bagi perkembangan dan kemajuan perekonomian suatu negara. Kita dapat melihat pada negara-negara yang perekonomiannya maju, kebanyakan memiliki para pengusaha yang kreatif dan bisa membuat usahanya maju dan berkembang dengan baik. Hal ini tidak lepas dari kemampuan kewirausahaan, kemampuan untuk memimpin orang lain dan kemampuan untuk menangkap peluang yang ada. Tiap perusahaan atau pengusaha selalu mencari peluang yang ada dan mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis dengan selalu memperbaharui strategi yang dimilikinya. Selain strategi juga diperlukan adanya tenaga kerja yang berkualitas dan asset lainnya.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jakarta *Consulting Group* pada tahun 2004 terhadap perusahaan keluarga menengah ke atas sebanyak 87 buah perusahaan yang tersebar di berbagai kota di Indonesia, diketahui bahwa 23% di antaranya bergerak di bidang *commerce and distribution*, 15% bergerak di bidang *professional service*, 14% *transportation service*, 12% *printing and publication*, dan masing-masing 11% untuk bisang *manufacture* dan hotel, restoran dan café serta *entertainment*. Dari data tersebut dapat kita ketahui bahwa perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa transportasi memiliki persentase terbesar ketiga. Hal ini membuktikan besarnya kebutuhan masyarakat akan jasa transportasi di Indonesia tergolong besar, sehingga banyak perusahaan yang membuka usaha di bidang jasa transportasi. (Susanto *et al*., 2007)

Tabel 1
Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha
(dalam persen)

	Lapangan Usaha	Triw I-2012 Terhadap Triw IV-2011	Triw II-2012 Terhadap Triw I-2012	Triw I-2012 Terhadap Triw I-2011	Triw II-2012 Terhadap Triw II-2011	Semester I-2012 Terhadap Semester I-2011	Sumber Pertumbuhan Triw II-2012 *(y-on-y)*
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	21,3	2,4	4,3	3,7	4,0	0,5
2.	Pertambangan dan Penggalian	0,7	-0,6	2,8	3,1	2,9	0,2
3.	Industri Pengolahan	-2,0	2,7	5,7	5,4	5,5	1,4
4.	Listrik, Gas, dan Air Bersih	-2,3	4,6	5,2	5,9	5,6	0,0
5.	Konstruksi	-4,1	4,4	7,2	7,3	7,2	0,5
6.	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	-2,0	5,2	8,3	8,9	8,6	1,6
7.	Pengangkutan dan Komunikasi	1,3	1,9	10,3	10,1	10,2	1,0
8.	Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan	2,3	1,7	6,3	7,0	6,7	0,7
9.	Jasa-jasa	-1,3	2,7	5,5	5,7	5,6	0,5
	PDB	**1,4**	**2,8**	**6,3**	**6,4**	**6,3**	**6,4**
	PDB Tanpa Migas	**1,5**	**3,1**	**6,7**	**6,9**	**6,8**	**-**

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2012

Berdasarkan data dari BPS pada tahun 2012 triwulan ke 2 juga menunjukan bahwa sektor pengangkutan dan komunikasi termasuk dalam 3 sektor yang mengalami pertumbuhan terbesar di Indonesia. Dengan adanya data tersebut dapat disimpulkan bahwa sektor pengangkutan mengalami peningkatan yang cukup pesat dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya.

UD. Prima Jaya merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat yang berkantor di Prapen Indah, Surabaya dan memiliki garasi di daerah Balongbendo, Krian. Saat ini UD. Prima Jaya memiliki 50 orang karyawan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1990 dan perusahaan ini telah berdiri selama 22 tahun. UD. Prima Jaya saat ini sudah menggunakan tenaga profesional dan membagi karyawannya dalam tiga divisi, yaitu divisi keuangan dan akutansi, divisi pemasaran, dan divisi operasional.

Setelah dilakukan pengamatan serta wawancara langsung kepada pemilik perusahaan dan staff perusahaan pada tanggal 24 Agustus 2012-28 Agustus 2012, ditemukan adanya kendala yang sedang dihadapi oleh perusahaan, yaitu: saat ini

UD. Prima Jaya belum memiliki divisi sumber daya manusia, sehingga perusahaan sering salah dalam memposisikan karyawan pada sistem operasional tenaga kerja.

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha pada UD. Prima Jaya, menganalisis potensi internal pada UD. Prima Jaya dilihat dari pengelolaan usahanya, menganalisis potensi eksternal pada UD. Prima Jaya dilihat dari pengelolaan usahanya, dan menyusun strategi pengembangan usaha pada UD. Prima Jaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengurai sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu dan hanya mengumpulkan fakta, menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Umar, 2005, p.33-34). Prosesnya berupa pengumpulan dan penyusunan data, serta analisis dan penafsiran data tersebut. Menurut Travers (1978), penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Umar, 2005, p.22).

Adapun penelitian ini akan meneliti tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pada perusahaan keluarga UD. Prima Jaya. Dengan menggunakan penelitian kualitatif, diharapkan akan mendeskripsikan fakta yang ada secara menyeluruh sehingga akan menghasilkan sebuah rencana pengembangan bisnis pada perusahaan keluarga tersebut.

Sementara metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*case study*). Menurut Hermawan (2009, p, 21) penelitian studi kasus adalah penelitian yang mana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu kegiatan dan mengumpulkan informasi yang rinci dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama suatu periode tertentu.

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengertian data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkomplikasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau responden, yaitu orang yang kita jadikan obyek penelitian atau sebagai sarana untuk mendapatkan informasi ataupun data (Sarwono, 2006, p.129).

Pengertian sumber data sekunder, yaitu sumber data sekunder kedua sesudah data primer. Karena suatu dan lain hal, peneliti tidak atau sukar memperoleh data dari sumber data primer, dan mungkin juga karena menyangkut hal – hal yang sangat pribadi sehingga sukar data itu didapat langsung dari sunber data primer (Bungin, 2008, p. 122).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode wawancara dan studi pustaka. Dalam teknik wawancara ini, keberhasilan dalam mendapatkan data atau informasi dari obyek yang diteliti sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara (Sarwono, 2006, p.244). Sedangkan studi pustaka data diperoleh dari buku literatur, dokumen-dokumen, dan data yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Hal ini digunakan agar data tersebut dapat dipakai sebagai dasar teoritis dalam memecahkan sebuah permasalahan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan informan yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai informan. (Sugiyono, 2011, p.217)

Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2011, p.219)

Analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut, jika dikaji definisi pertama lebih menitik beratkan pada pengorganisasian data sedangkan definisi tersebut dapat pengorganisasian data sedangkan definisi kedua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data. (Moleong, 2007, p.280).

Dalam menganalisis data-data yang ada digunakan teknik triangulasi. Menurut Maleong (2004) triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Purhantara, 2010, p.102). Pada penelitian ini, dalam melakukan pengecekan data yang berasal dari beberapa sumber yang berbeda, dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Pada UD. Prima Jaya

1. Pemasaran

1. *Planning*
   UD. Prima Jaya mempunyai perencanaan dalam memasarkan jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat yang dimilikinya, yaitu dengan mencari pangsa pasar baru berpotensial yang berada di dalam maupun diluar pulau Jawa, hal ini bertujuan untuk memperluas area jangkauan pemasaran dari UD. Prima Jaya.
2. *Organizing*
   UD. Prima Jaya mempunyai pengorganisasian pada fungsi bisnis pemasaran yang cukup baik karena pembagian beban kerja sudah dilakukan secara merata serta sistem pengkoordinasian selama ini berjalan dengan lancar.
3. *Actuating*
   Aktualisasi fungsi bisnis pemasaran UD. Prima Jaya adalah dengan cara memasarkan jasa perusahaan dari mulut ke mulut, tetapi cara ini dirasa kurang efektif sehingga UD. Prima Jaya juga melakukan pemasaran dengan cara terjun langsung ke lapangan dengan mencari informasi akan perusahaan yang membutuhkan jasanya.
4. *Controlling*

Pada fungsi bisnis pemasaran kontrol kinerja para karyawan nya dievaluasi melalui suara para pelanggan dan pemenuhan target untuk setiap anggotanya.

2. Keuangan dan Akutansi
   1. *Planning*
      UD. Prima Jaya mempunyai *planning* untuk terus meningkatkan omset perusahaan. Karena kenaikan omset yang diharapkan oleh perusahaan juga bertujuan untuk modal penambahan variasi armada dari truk serta alat berat yang dimiliki.
   2. *Organizing*
      Pengorganisasian pada fungsi bisnis keuangan ini dipegang penuh oleh Ibu Lily, selaku Manajer. Dalam menjalankan pekerjaannya, beliau mempunyai dua orang staff yang membantunya.
   3. *Actuating*
      Aktualisasi fungsi bisnis keuangan ini, adalah membuat laporan pertanggungjawaban atas pemasukan dan pengeluaran perusahaan.
   4. *Controlling*
      Fungsi bisnis keuangan ini mempunyai kontrol yang mereka lakukan setiap minggunya, hal ini dilakukan agar arus masuk serta keluarnya pendapatan tercatat secara rinci dan jelas.
3. Operasional
   1. *Planning*
      UD. Prima Jaya mempunyai *planning* yaitu memperluas jangkauan area pendistribusian ke daerah luar Jawa Timur. Tidak hanya memperluas jangkauan area, UD. Prima Jaya sendiri ingin menambahkan armada truk serta alat beratnya guna memenuhi permintaan para pelanggannya.
   2. *Organizing*
      Pengorganisasian pada fungsi bisnis operasional ini dipegang penuh oleh Bapak Poernomo Wijaya, selaku Manajer. Dalam menjalankan fungsi bisnis ini beliau dibantu oleh para kepala bagian. Hal ini ditujukan agar memudahkan sistem pengorganisasian itu sendiri, dikarenakan jumlah dari sopir dan operator UD. Prima Jaya tergolong banyak.
   3. *Actuating*
      Ketika ada order, Bapak Poernomo akan berkordinasi dengan kepala bagian yang bersangkutan untuk mengatur jadwal pengiriman yang harus dikerjakan oleh tiap unit armadanya. Pembagian order ditentukan berdasarkan kesiapan armada di garasi dan kemampuan muat yang dimiliki oleh kendaraan tersebut. Sebagian besar dari pengiriman order yang dilakukan oleh UD. Prima Jaya tergolong lancar dan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
   4. *Controlling*
      Pada fungsi bisnis operasional ini, UD. Prima Jaya menggunakan kemajuan teknologi untuk melakukan kontrol kepada setiap karyawannya, khususnya sopir dan operator. Perusahaan memasangkan alat pendeteksi GPS pada setiap armada, sehingga mempermudah untuk melakukan pengontrolan lokasi dan pergerakan. Bapak Poernomo akan melakukan *cross check* antara pelaporan kepala bagian akan banyaknya ritase yang didapat oleh satu unit truk dengan *history* GPS dari truk tersebut. Sedangkan pengontrolan pada mekanik, hanya dilakukan dengan menanyakan hasil kerja mekanik kepada kepala mekanik dan mengontrol pengerjaan langsung di garasi.
4. Sumber Daya Manusia
   1. *Planning*
      Fungsi bisnis sumber daya manusia pada UD. Prima Jaya ini, masih dipegang oleh Bapak Paul, selaku Direktur Utama. Belum ada staff yang bertanggung jawab untuk mengatur fungsi bisnis ini. Bapak Paul merasa bahwa, untuk sementara waktu penanganan sumber daya manusia dilakukan oleh manajer tiap divisi masing-masing. *Planning* yang dilakukan oleh Bapak Paul adalah beliau ingin memprofessionalkan fungsi bisnis ini.
   2. *Organizing*
      Sistem pengorganisasian pada fungsi bisnis ini, diserahkan langsung kepada manajer dan kepala bagian pada tiap divisi masing-masing karena fungsi bisnis ini belum diprofesionalkan oleh perusahaan.
   3. *Actuating*
      Selama ini, perektrutan staff dan karyawan dilakukan berdasarkan rekomendasi dari staff atau karyawan agar perusahaan memperkerjakan saudara atau teman mereka sehingga dapat dikatakan adanya hubungan kekerabatan antar satu dengan yang lain.
   4. *Controlling*
      UD. Prima Jaya saat ini belum memiliki fungsi bisnis sumber daya manusia secara tetap, hampir semua kontrol yang dilakukan kepada semua staff dan karyawan dipegang oleh manajer dari tiap-tiap divisi. Akan tetapi Bapak Paul selaku Direktur Utama tidak melepaskan begitu saja, beliau masih melakukan kontrol terhadap karyawannya terutama para sopir dan operator, karena menurut beliau sopir dan operator adalah pemegang peranan penting bagi UD. Prima Jaya. Sedangkan untuk para staff dari UD. Prima Jaya sendiri, Bapak Paul memberikan wewenang kepada setiap manajer untuk mengontrol masing-masing staff nya.

Analisa Lingkungan Eksternal Pada UD. Prima Jaya

1. Potensi Masuknya Pesaing Baru
   Ada beberapa indikator yang digunakan di dalamnya, antara lain:
   1. Kebutuhan Modal
      Pada era saat ini, untuk membuka usaha jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat seperti UD. Prima Jaya, dibutuhkan modal yang besar karena mencapai ratusan juta rupiah. Modal yang dibutuhkan untuk membeli satu unit truk atau alat berat, mempunyai kisaran harga sekitar 400 hingga 600 juta rupiah.
   2. Kebijakan Pemerintah
      Untuk membuka usaha jasa pengangkutan dan penyewaan seperti UD. Prima Jaya ini, dibutuhkan

beberapa ijin dari pemerintah yang terdiri dari SIUP (Surat Ijin Usaha Perdagangan), surat ijin angkutan pertambangan, ijin ORGANDA dan membayar pajak kendaraan bermotor (STNK).

3. Akses ke Saluran Distribusi
   Pada UD. Prima Jaya, mayoritas dari konsumen yang dimiliki merupakan konsumen lama atau tetap, dikarenakan para konsumen tersebut sudah mempercayakan atas pelayanan jasa yang diberikan oleh UD. Prima Jaya. Sedangkan untuk konsumen baru, jumlahnya masih tergolong sedikit atau minoritas.
4. Biaya Beralih Pemasok
   UD. Prima Jaya sendiri mengakui bahwa terkadang mereka menghadapi beberapa kendala seperti pemasok bahan baku sedang mengalami kehabisan bahan baku. Hal seperti ini membuat UD. Prima Jaya harus berpindah dari satu pemasok ke pemasok lainnya, yang menimbulkan adanya *switching cost*.

2. Potensi Pengembangan Produk Pengganti
   Pada jenis usaha seperti UD. Prima Jaya ini, tidak ada suatu produk atau jasa pengganti. Karena alat transportasi yang bisa digunakan untuk mengangkut tanah, pasir, dan sejenisnya dalam jumlah besar hanya bisa menggunakan truk dump. Begitu pula sama hal nya dengan penggunaan jasa alat berat, yang tidak mempunyai jasa pengganti.
3. Daya Tawar Konsumen
   Ada beberapa variabel yang mempengaruhi adanya daya tawar menawar konsumen, yaitu sebagai berikut :
   1. Kelompok Pembeli Terpusat atau Membeli Dalam Jumlah Besar
      Ketika konsumen atau pembeli memberikan order dalam jumlah besar, maka akan terjadi penyesuaian harga. Penyesuaian harga ini adalah memberikan sebuah kebijakan dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan konsumen umum lainnya. Pembeli dalam jumlah besar ini biasanya diikat kontrak oleh UD. Prima Jaya, dan umumnya mereka adalah para kontraktor yang mempunyai proyek besar.
   2. Produk yang Dibeli Dari Industri Adalah Produk Standar atau Tidak Terdiferensiasi
      Usaha jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat seperti pada UD. Prima Jaya ini, di Surabaya jumlahnya terbilang banyak dan mereka menawarkan barang yang tidak berbeda jauh atau dengan kata lain produk dan jasa yang ditawarkan tidak terdiferensiasi antara satu perusahaan dengan lainnya.
   3. Pembeli Mempunyai Informasi Lengkap
      Usaha jasa ini, sangat mudah untuk ditemui khususnya di kota besar seperti Surabaya ini. Sehingga para konsumen yang membutuhkan jasa ini, tidaklah sulit bagi mereka untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Meskipun tidak semua konsumen yang ketika membutuhkan jasa ini mengerti dan mempunyai informasi yang lengkap, terutama mengenai tarif yang dikenakan.
4. Daya Tawar Pemasok
   Ada beberapa variabel penting, yang mempengaruhi timbulnya daya tawar menawar pemasok yang cukup kuat. Adalah sebagai berikut:
   1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan
      Pemasok bahan baku, umumnya memang didominasi oleh beberapa perusahaan. Untuk pemasok bahan baku tetap, mereka mempunyai hubungan kontrak kerja kepada perusahaan.
   2. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain
      Untuk produk pengganti bahan baku lain pemasok UD. Prima Jaya mengatakan tidak ada. Hal ini dikarenakan bahan baku yang dibutuhkan UD. Prima Jaya, merupakan bahan baku yang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Namun beda hanya dengan produk yang digunakan sebagai spare-part truk dan alat berat yang dimiliki oleh UD. Prima Jaya. Pemilik UD. Matandi mengatakan bahwa barang pengganti yang dibutuhkan ada cukup banyak, dengan artian UD. Matandi tidak hanya menyediakan satu merk saja sehingga pelanggannya dapat memilih sesuai kebutuhannya.
   3. Produk pemasok merupakan *input* penting bagi bisnis pembeli
      Produk yang dimiliki oleh pemasok adalah produk yang memiliki peranan penting bagi UD. Prima Jaya. Apabila pasokan bahan baku yang diberikan untuk UD. Prima Jaya dihentikan maka perusahaan tidak akan dapat berjalan, hal ini dikarenakan UD. Prima Jaya hanya perusahaan jasa yang menyalurkan bahan baku kepada pelanggan.
   4. Pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat
      Hal sangat mungkin terjadi. Pada saat pemasok bahan baku perusahaan melihat bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh UD. Prima Jaya memiliki keuntungan yang cukup baik, maka pemasok bisa saja membuka usaha jasa pengangkutan sendiri, sehingga pemasok dapat mendistribusikan bahan bakunya langsung kepada orang yang membutuhkan bahan baku tersebut. Untuk menghindari hal tersebut maka UD. Prima Jaya biasanya melakukan kontrak dengan pemasok perusahaan sehingga pemasok perusahaan akan sedikit lebih susah mengambil usaha milik UD. Prima Jaya.
5. Persaingan Antar Perusahaan Saingan
   Ada beberapa variabel yang mempengaruhi persaingan di antara perusahaan pesaing, yaitu:
   1. Jumlah Pesaing
      Jumlah pesaing pada industri jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat ini, jumlahnya sangat banyak. Pada lingkup area Surabaya saja, perusahaan yang melakukan jenis usaha sejenis terdapat ratusan jumlahnya. Namum tidak semua perusahaan yang ada di Surabaya ini dijadikan sebagai dasar atau pandangan akan persaingan yang

ada, terdapat kurang lebih tujuh perusahaan yang menjadi fokus UD. Prima Jaya untuk terus melakukan perbandingan. Persaingan antar perusahaan sejenis juga menjadi pemacu kinerja perusahaan untuk terus melakukan perbaikan layanan jasa yang diberikan. Dan jumlah pesaing ini memicu persaingan menjadi semakin kuat.

2. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda

   Dalam persaingan yang sangat ketat ini, setiap perusahaan pasti mempunyai berbagai macam strategi yang digunakan untuk tetap bisa bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Namun setiap perusahaan pasti mempunyai ukuran kemampuan yang berbeda antara satu perusahaan dengan lainnya. Meskipun menjalankan pada bidang usaha yang sama, sangat memungkinkan setiap perusahaan mempunyai level pangsa pasar yang berbeda serta kemampuan memberikan pelayanan dan penerimaan order yang berbeda, seperti pada UD. Prima Jaya yang saat ini hanya mampu melayani wilayah Jawa Timur berbeda dengan PT. Sumber Karya yang saat ini melayani sampai luar wilayah Jawa Timur.

   Armada yang dimiliki perusahaan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani order pelanggan. Tidak semua perusahaan mampu melayani order dari proyek besar yang membutuhkan armada dalam jumlah yang banyak.

3. Industri terkait tumbuh dengan sangat cepat

   Perusahaan jasa pengangkutan tanah dan alat berat, mempunyai jumlah yang sangat banyak, khususnya daerah Surabaya jumlahnya mencapai 100 perusahaan. Jumlah tersebut belum termasuk kepemilikan perseorangan. Banyaknya usaha seperti ini juga didukung oleh pertumbuhan infrastuktur yang ada, seperti pembangunan berbagai macam gedung, penggunaan pada pertambangan atau perkebunan, dan sebagainya.

   Tidak ada suatu diversifikasi pada bidang usaha jasa ini, namun pada umumnya persaingan yang terjadi adalah pada variabel harga, tetapi tidak menutup kemungkinan persaingan pada variabel lainnya seperti pemberian pelayanan jasa dan kualitas bahan yang dimiliki perusahaan.

Analisis SWOT

1. Kekuatan (*Strength)*
   a. Banyak pelanggan yang loyal kepada UD. Prima Jaya.
   b. Memiliki hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok.
   c. Modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha sejenis cukup besar.
2. Kelemahan (*Weakness)*
   a. Tidak ada divisi yang mengatur manajemen sumber daya manusia.
   b. Target pengiriman tiap unit truk yang ditentukan terkadang tidak tercapai.
   c. Sulit untuk mencari bahan baku pengganti.
3. Peluang *(Opportunity)*
   a. Tingkat persaingan di luar wilayah Jawa Timur masih rendah.
   b. Permintaan pasar cukup tinggi.
   c. Tidak ada jasa pengganti atau substitusi.
4. Ancaman (*Threats)*
   a. Ada banyak jumlah pesaing perusahaan sejenis.
   b. Jumlah pemasok bahan baku terbatas.
   c. Persaingan harga yang cukup kompetitif.

Tabel 2
Analisis SWOT UD. Prima Jaya

INTERNAL / EKSTERNAL	***STRENGTH (S)***	***WEAKNESS* (W)**
	1. Banyak pelanggan yang loyal. 2. Hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok. 3. Modal yang dibutuhkan besar.	1. Tidak ada divisi yang mengatur manajemen sumber daya manusia. 2. Target pengiriman terkadang tidak tercapai. 3. Sulit untuk mencari bahan baku pengganti.
***OPPORTUNITY* (O)**	**STRATEGI SO**	**STRATEGI WO**
1. Tingkat persaingan di luar wilayah Jawa Timur masih rendah. 2. Permintaan pasar cukup tinggi. 3. Tidak ada jasa pengganti atau substitusi.	1. Hubungan baik dengan pelanggan memungkinkan perusahaan memperluas pasar. (S1, S2, O1,O2) 2. Hubungan baik dengan pemasok, perusahaan mampu memenuhi permintaan pasar. (S2, O2)	1. Membentuk divisi baru di dalam perusahaan, yaitu divisi Sumber Daya Manusia. (W1, O1,O2) 2. Melakukan perbaikan sistem pada operasional perusahaan. (W2, O1, O2)
***THREATHS* (T)**	**STRATEGI ST**	**STRATEGI WT**
1. Jumlah pesaing perusahaan banyak. 2. Jumlah pemasok bahan baku terbatas. 3. Persaingan harga kompetitif.	1. Hubungan baik dengan pelanggan dan banyaknya pelanggan loyal, perusahaan tetap mampu bersaing. (S1, S2, T1) 2. Dengan adanya pelanggan yang loyal, perusahaan tidak akan tersaingi dengan harga yang kompetititf. (S1, T3) 3. Hubungan baik dengan pemasok, membuat perusahaan menjadi prioritas. (S2, T2)	1 Memperbaiki kualitas Sumber Daya Manusia. (W1, T1, T3)

Sumber: Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

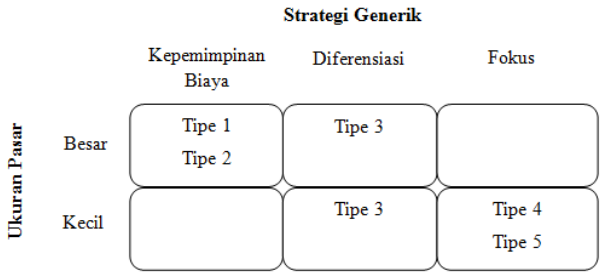
Berdasarkan analisa SWOT diatas maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut :

- Strategi SO
  1. Hubungan baik dengan pelanggan memungkinkan perusahaan memperluas pasar. (S1, S2, O1,O2)
  2. Hubungan baik dengan pemasok, perusahaan mampu memenuhi permintaan pasar. (S2, O2)
- Strategi ST
  1. Hubungan baik dengan pelanggan dan banyaknya pelanggan loyal, perusahaan tetap mampu bersaing. (S1, S2, T1)
  2. Dengan adanya pelanggan yang loyal, perusahaan tidak akan tersaingi dengan harga yang kompetititf. (S1, T3)

3. Hubungan baik dengan pemasok, membuat perusahaan menjadi prioritas. (S2, T2)

- Strategi WO
  1. Membentuk divisi baru di dalam perusahaan, yaitu divisi Sumber Daya Manusia. (W1, O1,O2)
  2. Melakukan perbaikan sistem pada operasional perusahaan. (W2, O1, O2)
- Strategi WT
  1. Memperbaiki kualitas Sumber Daya Manusia. (W1, T1, T3)

Formulasi Strategi



Gambar 1 Lima Strategi Generik Porter pada UD. Prima Jaya
Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tipe 1 :Kepemimpinan Biaya-Biaya Rendah
Tipe 2 :Kepemimpinan Biaya-Nilai Terbaik
Tipe 3 :Diferensiasi
Tipe 4 :Fokus-Biaya Rendah
Tipe 5 :Fokus-Nilai Terbaik

Untuk formulasi strategi perusahaan, yang digunakan adalah Strategi Generik Porter dimana strategi yang cocok dengan UD. Prima Jaya adalah strategi fokus karena perusahaan ini menitik beratkan pada pemanfaatan ceruk yang ada. Dengan demikian, maka strategi yang tepat bagi perusahaan adalah strategi fokus-nilai terbaik. Hal ini disebabkan karena:

a. Ketika peluang pasar besar, menguntungkan dan sedang bertumbuh

   Usaha jasa seperti UD. Prima Jaya ini mempunyai peluang pasar yang besar. Karena, usaha jasa ini tidak ditemukan adanya pengganti sehingga Dengan target pasar yang dikuasai oleh UD. Prima Jaya, industri jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat ini masih berpotensi untuk mencapai pasar yang lebih luas lagi dan semakin menguntungkan perusahaan karena usaha jasa ini sedang bertumbuh.

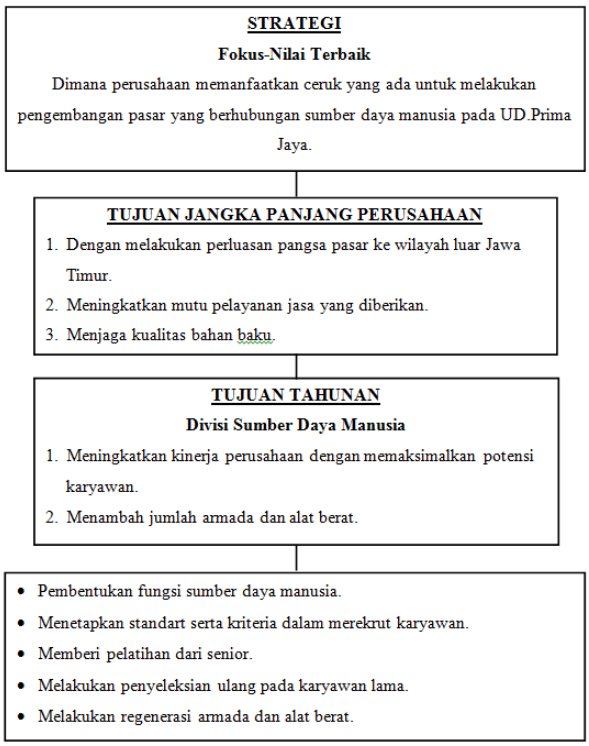
b. Tidak semua pesaing menyadari akan peluang usaha yang ada

   Ketika sebuah perusahaan mempunyai sebuah segmen dan target pasar yang sudah ditetapkan, melakukan pemfokusan adalah hal yang paling utama untuk dilakukan oleh perusahaan tersebut. Sama hal nya dengan UD. Prima Jaya, yang mempunyai fokus tertentu mulai dari target dan segmen pasar hingga tujuan jangka panjang lainnya.

c. Ketika tidak banyak pesaing berspesialisasi di segmen target yang sama

   Pesaing sejenis yang berspesialisasi pada segmen target pasar yang sama, jumlahnya terbilang cukup banyak. Tetapi UD. Prima Jaya masih bisa mengambil peluang yang ada, dengan cara: melakukan perluasan target pasar ke wilayah luar Jawa Timur, melakukan pemfokusan terhadap kualitas bahan baku yang diberikan kepada konsumen, dan melakukan perbaikan akan kualitas sumber daya manusia perusahaan agar staff dan karyawan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

Strategi Pengembangan Usaha pada Aspek Sumber Daya Manusia



Gambar 2 Hierarki Tujuan UD. Prima Jaya
Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

- Strategi Perusahaan

  Dengan menggunakan Fokus-Nilai Terbaik yaitu, dimana perusahaan memanfaatkan ceruk yang ada untuk pengembangan pasar yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang dimiliki pada UD. Prima Jaya, karena saat ini perusahaan hanya melayani pasar di wilayah Jawa Timur saja. Strategi fokus ini, juga bertujuan untuk memenuhi tujuan jangka panjang perusahaan, yaitu untuk memperluas pangsa pasar ke luar wilayah Jawa Timur, meningkatkan mutu jasa pelayanan yang diberikan, dan menjaga kualitas bahan baku.

  - Kebijakan yang Mendukung :
    1. UD. Prima Jaya melakukan perekrutan karyawan yang akan ditempatkan pada kantor cabang di luar wilayah Jawa Timur.
    2. Pemanfaatan sumber daya manusia yang ada. Dimana perusahaan berusaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat digunakan semaksimal mungkin dengan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan perusahaan. Hal ini bertujuan, dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang

ada di dalam perusahaan maka perusahaan dapat memberikan pelayanan mutu yang lebih baik.

3. Pemanfaatan sumber daya manusia yang ada. Dimana perusahaan berusaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat digunakan semaksimal mungkin dengan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan perusahaan. Hal ini bertujuan, dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan maka perusahaan dapat memberikan pelayanan mutu yang lebih baik.

➢ Tujuan Fungsi Bisnis Sumber Daya Manusia

Meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dengan cara memaksimalkan potensi karyawan. Untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu melakukan pelatihan terhadap karyawan baru, melakukan seleksi calon karyawan perusahaan agar sesuai dengan standard yang ditetapkan.

- Kebijakan yang Mendukung :
  1. UD. Prima Jaya harus melakukan pembentukan divisi sumber daya manusia. Hal ini bertujuan untuk mengelola karyawan perusahaan agar dapat memaksimalkan kinerjanya.
  2. UD. Prima Jaya harus menetapkan sebuah standard dalam melakukan perekrutan karyawan baru, hal ini bertujuan untuk melakukan penyesuaian kinerja karyawan dengan keahlian yang dimilikinya.
  3. Setiap karyawan senior UD. Prima Jaya diwajibkan untuk memberikan bimbingan kepada karyawan baru, agar pengalaman yang dimiliki dapat diturunkan kepada karyawan baru.
  4. Perlu adanya penyeleksian ulang terhadap karyawan perusahaan, hal ini bertujuan agar karyawan yang kurang berpotensi atau tidak memiliki *skills* sesuai dengan pekerjaan di dalam divisinya dapat dipindahkan atau diberhentikan dari perusahaan.
  5. Melakukan regenerasi armada dan alat berat yang dimiliki perusahaan, hal ini bertujuan untuk terus meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Tabel Triangulasi

Analisa Lingkungan Internal

Tabel 3

Triangulasi Keuangan dan Akutansi

Fungsi Manajemen	Direktur Utama	Manajer Keuangan	Analisis	Keterangan
Planning	"Ada, saya ingin tiap tahun omset meningkat tiap tahunnya."	"Ada, memiliki omzet lebih dari tahun sebelumnya"	Perencanaan dari divisi Keuangan dan Akutansi ini, adalah meningkat omzet.	Valid
Organizing	"Ya bagian keuangan langsung"	"Ada, saya mempunyai dua orang staff yang ikut menangani keuangan perusahaan"	Pengorganisasian dilakukan langsung oleh Manajer Keuangan dan dibantu oleh staff nya.	Valid
Actuating	"Saya cuma melihat hasil rekapan bulanan dari bagian keuangan untuk saya evaluasi"	"Pencatatan dilakukan tiap hari oleh anak-anak, setelah itu mereka wajib membuat laporan mingguan untuk diberikan ke saya. Nanti akhir bulan barulah saya yang bikin laporan keuangan buat kasih info ke Pak Paul"	Penggerakan pada proses ini adalah pembuat laporan keuangan dan membuat pembukuan tiap harinya.	Valid
Controlling	"Saya mengecek laporan bagian keuangan lalu saya mengevaluasi pengeluaran yang tidak perlu"	"Menanyakan kepada manajer yang bersangkutan, mengenai pengeluaran yang saya rasa tidak perlu dan nampak berlebihan"	Pengontrolan dilakukan secara mingguan oleh Manajer dan bulanan oleh Direktur .	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tabel 4

Triangulasi Pemasaran

Fungsi Manajemen	Direktur Utama	Manajer Pemasaran	Analisis	Keterangan
Planning	"Yang jelas perencanaanya menuju ke arah yang lebih baik lagi."	"Memperluas jangkauan pemasaran jasa perusahaan ini terutama ke daerah luar Jawa Timur"	Perencanaan dari Divisi Pemasaran adalah melakukan perluasan wilayah	Valid
Organizing	"Saya sudah memberikan target kepada pemasaran untuk mencari konsumen baru"	"Sudah, pembagian beban saya lakukan secara merata. Contohnya: masing-masing punya target yang sama untuk mendapatkan konsumen baru minim 3 konsumen dalam kurun waktu 2 bulan"	Selalu ada penetapan target kepada setiap staff untuk mencari konsumen.	Valid
Actuating	"Dari mulut ke mulut dan mengikuti tender."	"Biasanya saya pasarkan dari mulut ke mulut tetapi tidak hanya itu kami juga mencari informasi untuk perusahaan atau orang yang butuh jasa kami, biasanya kami telpon kontraktor bangunan"	Pemasaran yang dilakukan selama ini adalah dari mulut dan ke mulut.	Valid
Controlling	"Saya biasanya tanya ke teman-teman yang sering pake jasa saya terutama mereka yang sudah saya kenal lama. Kalau dengan pelanggan baru biasanya saya tanya nya ke anak saya"	"Saya lihat dari apa yang dikatakan oleh para pelanggan, apa yang sering mereka komplainkan. Kalau soal staff saya, saya juga memantau pemenuhan target mereka"	Control yang dilakukan adalah melalui observasi keluhan pelanggan.	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tabel 5

Triangulasi Operasional

Fungsi Manajemen	Direktur Utama	Manajer Operasional	Analisis	Keterangan
Planning	"Punya, memindahkan ke garasi yang lebih besar, menambah jumlah armada, dan memperluas area distribusi. Tapi itu sih baru rencana"	"Ada, saya inginnya memperluas wilayah distribusi. Jadi tidak hanya wilayah Jawa Timur saja."	Perencanaan jangka panjang operasional adalah memperluas garasi, dan wilayah distribusi	Valid
Organizing	"Saya menyerahkan seluruhnya kepada Manajer Operasional dan sudah ada kepala bagian"	"Saya menempatkan orang-orang tertentu sebagai kepala bagian, kecuali bagian gudang. Ini mempermudah saya untuk mengatur mereka"	.Pengorganisasian pada divisi operasional adalah dengan menempatkan kepala bagian (sopir, operator, mekanik) yang berada dibawah kontrol Manajer langsung.	Valid
Actuating	"Kebanyakan tepat waktu, pernah ada 1-2 kali terlambat tetapi perusahaan sudah konfirmasi ke saya"	"Pengiriman dengan jadwal kebanyakan sesuai tetapi akhir-akhir ini banyak demo itu menghambat pengiriman, kalau kendaraan saya mengalami musibah ya tentu saja tidak bisa sesuai jadwal"	Aktualisasi divisi operasional adalah dengan melakukan pengiriman sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan, dan jika terjadi suatu hambatan maka akan dilakukan konfirmasi.	Valid
Controlling	Saat ini saya menggunakan GPS untuk mengontrol sopir dan operator, saya tinggal lihat dari laporan GPS saja sudah keliatann kinerja anak-anak	" Untuk mengontrol sopir dan operator, saya sudah memasangkan GPS untuk memantau kegiatan mereka, nanti hasil laporan GPS tinggal saya cocokan dengan laporan kepala sopir dan operator apa sesuai."	GPS, adalah salah satu teknologi terkini yang membantu mempermudah pengontrolan kinerja karyawan di lapangan.	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Analisa Lingkungan Eksternal (*PORTER'S FIVE FORCES)*

Tabel 6

Triangulasi Potensi Masuknya Pesaing Baru

Indikator	Direktur Utama	Analisa	Triangulasi
Kebutuhan Modal	Kalau posisi sekarang kurang lebih ya modalnya ratusan juta, karena untuk membeli 1 unit truk saja butuh biaya antara 400-500juta. Sedangkan harga alat berat itu bervariasi bisa 500 juta, bisa 600 juta tergantung sama jenis alat beratnya"	Pada zaman saat ini, untuk membuka usaha selalu dibutuhkan modal yang besar. Sedangkan usaha pengangkutan, membutuhkan truk dan alat berat yang harganya mengikuti inflasi, karena beberapa merupakan barang import.	Valid
Kebijakan Pemerintah	"Yang dibutuhkan itu, punya SIUP, punya surat ijin angkutan pertambangan, ijin ORGANDA dan yang pasti bayar STNK"	Untuk membuka usaha Jasa, yang paling utama adalah selalu membayar pajak kendaraan, dan beberapa ijin yang dikeluarkan oleh pemerintah dan ORGANDA.	Valid
Biaya Beralih Pemasok	"Pernah tetapi jarang, biaya saya survey lapangan untuk lihat bahan dan kadang mereka ini mempermainkan harga biasanya dinaikan karena tau kalau saya butuh"	Ketika bahan baku mengalami kelangkaan atau ada suatu *special order*, selalu dibutuhkan biaya tambahan untuk tetap mendapatkan bahan baku tersebut.	Valid
Akses ke Saluran Distribusi	Kebanyakan ya pelanggan lama soalnya mereka itu sudah percaya dengan perusahaan kami, kalau pelanggan baru masih minoritas	Akses saluran distribusi UD. Prima Jaya ini, mempunyai posisi yang cukup kuat karena banyak konsumen yang sudah percaya atas layanan yang diberikan dan UD. Prima Jaya mempunyai sejumlah konsumen tetap.	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tabel 7
Triangulasi Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Indikator	Direktur Utama	Analisa	Triangulasi
Keinginan pembeli untuk berpindah produk lain	Menurut saya tidak ada, kalau jasa pengangkutan yang bisa muat tanah ya cuma truk dump ini ga ada yang lain, kalau alat berat itu malah sudah jelas ga ada jasa penggantinya"	Untuk Jenis usaha ini, tidak ada produk yang dapat menggantikan bahan baku tersebut.	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tabel 8
Triangulasi Daya Tawar Konsumen

Indikator	Direktur Utama	Analisa	Triangulasi
Kelompok Pembeli Terpusat atau Membeli Dalam Jumlah Besar	Sudah pasti, kalau pakai dalam jangka waktu lama maka lebih murah. Tetapi tetap ada beberapa pertimbangan khusus	Jika terdapat konsumen yang membutuhkan jasa dari UD. Prima Jaya ini, dengan kebutuhan untuk jangka waktu yang lama maka akan mendapatkan harga yang berbeda	Valid
Produk yang Dibeli Dari Industri Adalah Produk Standar atau Tidak Terdiferensiasi	Menurut saya, kalo perbedaan sebenarnya tidak ada. Yang membedakan hanya di bagian kualitas bahan baku saja. Karena beda tempat pengambilan baku	Usaha jasa ini, tidak mempunyai diferensiasi antar sesame perusahaan. Karena bahan baku yang digunakan semua sama, yang membedakan hanyalah faktor alam tempat pengambilan bahan baku	Valid
Pembeli Mempunyai Informasi Lengkap	Punya, karena saya bekerja sama dengan UD. Prima Jaya cukup lama dan saya merasa cukup puas dan harga yang diberikan kepada saya juga sesuai	Usaha sejenis seperti UD. Prima Jaya ini, di Surabaya jumlahnya sangatlah banyak. Sehingga konsumen sangatlah mudah untuk mendapatkan informasi.	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tabel 9
Triangulasi Daya Tawar Pemasok

Indikator	Pemasok Bahan Baku (PT. Sumber Mulia)	Manajer Operasional	Triangulasi
Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan	Ada. Biasanya kalo UD. Prima Jaya dapat proyek besar, saya pasti akan dikontrak untuk menjamin kebutuhan bahan baku	Ada kok. Pimpinan biasanya membuatkan kontrak kepada pemasok pada saat mendapatkan proyek-proyek besar, jadi jangan sampai pelanggan kami kecewa dengan perusahaan kami gara-gara bahan bakunya kosong."	Valid
Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli	Punya, karena saya bekerja sama dengan UD. Prima Jaya cukup lama dan saya merasa cukup puas dan harga yang diberikan kepada saya juga sesuai	Pasti pernah, kadang kala bahan baku susah sekali didapat karena masih harus diolah terlebih dahulu. Kalo tidak dapat bahan baku dari pemasok tetap, biasanya ya cari ke tempat lain.	Valid
Pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat	Ada. Biasanya kalo UD. Prima Jaya dapat proyek besar, saya pasti akan dikontrak untuk menjamin kebutuhan bahan baku	Ada kok. Pimpinan biasanya membuatkan kontrak kepada pemasok pada saat mendapatkan proyek-proyek besar, jadi jangan sampai pelanggan kami kecewa dengan perusahaan kami gara-gara bahan bakunya kosong."	Valid
Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain	Tidak ada. Bahan baku ya sesuai dengan permintaan perusahaan. Kalo saya ganti tidak akan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan, nanti kasihan proyeknya	Kalau bahan baku tidak ada penggantinya. Kalau *spare-part* penggantinya banyak	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

Tabel 10
Triangulasi Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Indikator	Manajer Pemasaran	Analisa	Triangulasi
Jumlah Pesaing	"Pesaing kalau di Surabaya itu ada ratusan perusahaan. Tetapi saya menganggap pesaing terdekat itu kurang lebih ada 7 perusahaan".	Jumlah pesaing diantara perusahaan sejenis sangatlah banyak. Khususnya daerah Surabaya saja terdapat ratusan.	Valid
Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda	Tentu punya, kadang perusahaan kita mampu mengerjakan proyek A yang mana 1 proyek itu butuh sekitar 20 truk, tetapi terkadang kita ngga mampu karena juga melayani permintaan dari pelanggan lain atau armada kita tidak mencukupi jadi melempar bantuan ke temen. Contoh lain, kan saat ini kita ini hanya melayani daerah Jawa Timur kita belum mampu ke luar itu karena keterbatasan yang kita miliki belum bisa seperti PT. Sumber Karya yang melayani sampai luar Jawa Timur.	Setiap perusahaan pasti mempunyai kemampuan yang berbeda dalam memenuhi permintaan pelanggan,ketersediaan armada serta bahan baku merupakan salah satu faktor penentu atas kemampuan yang dimiliki.	Valid
Industri terkait tumbuh dengan sangat cepat	Kebanyakan persaingan itu terjadi pada bagian harga tetapi tidak menutup kemungkinan juga dari bidang lainnya seperti jasa dan bahan	Usaha jasa ini dapat dikatakan bertumbuh dengan pesat seiring dengan perkembangan infrastuktur. Maka dari itu persaingan pada bidang usaha jasa ini sangatlah kompetitif	Valid

Sumber : Data sekunder dan hasil wawancara yang telah diolah

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

1. Pengelolaan perusahaan keluarga yang meliputi: *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* sudah ada dan berjalan dengan baik pada setiap fungsi bisnis yang ada di UD.Prima Jaya sendiri, yaitu: keuangan dan akutansi, operasional dan pemasaran. Namun masih ada permasalahan pada fungsi bisnis sumber daya manusia karena tidak ada yang mengontrol fungsi bisnis ini sehingga terjadi beberapa kekacauan. Kekacauan tersebut berupa tidak ada standard khusus untuk seleksi karyawan, tidak ada kontrol terhadap sumber daya manusia, dan proses perekrutan karyawan dilakukan langsung oleh Direktur Utama.
2. Lingkungan Internal dan Eksternal pada UD. Prima Jaya
   - Analisis Internal
     - ✓ Fungsi Keuangan dan Akutansi
       Pada divisi ini, menangani pembuatan laporan keuangan perusahaan. Dengan cara mengumpulkan data keuangan dari masing-masing divisi, kemudian data tersebut diolah menjadi suatu laporan keuangan bulanan perusahaan.
     - ✓ Fungsi Pemasaran
       Divisi ini betugas untuk melakukan pemasaran jasa perusahaan. Dengan cara melakukan pemasaran dari mulut ke mulut dan turun langsung ke lapangan untuk mencari calon pelanggan atau orang yang sedang membutuhkan jasa UD. Prima Jaya ini.
     - ✓ Fungsi Sumber Daya Manusia
       Divisi sumber daya manusia pada UD. Prima Jaya, tidak ada yang mengatur dan mengelola secara khusus. Proses perekrutan dan seleksi karyawam dilakukan langsung oleh Direktur Utama. Hampir seluruh karyawan yang ada di dalam perusahaan masih memiliki hubungan kekerabatan antara satu dengan yang lainnya.
     - ✓ Funsgi Operasional
       Pada divisi ini, mengatur semua jadwal kegiatan pengiriman kepada pelanggan baik penggunaan dump truk maupun alat berat, melakukan kontrol atas kinerja sopir dan operator alat berat, dan melakukan pengerjaan proyek pengurukan yang diberikan oleh pelanggan perusahaan.
   - Analisa Eksternal
     - ✓ Potensi Masuknya Pesaing baru
       Ancaman pesaing baru dalam bisnis ini cukup susah. Dikarenakan dibutuhkan modal yang cukup besar untuk membuka bisnis ini, juga dibutuhkan ijin-ijin khusus dari pemerintah, selain itu loyalitas pelanggan terhadap perusahaan juga mempersulit masuknya pesaing baru.
     - ✓ Potensi Pengembangan Produk Pengganti
       Ancaman dari produk pengganti sangat kecil, dikarenakan bahan baku yang dibutuhkan oleh jasa ini tidak dapat digantikan oleh bahan baku lainnya.
     - ✓ Daya Tawar Konsumen
       Pembeli memiliki kekuatan yang cukup besar. Apabila pembeli melakukan pembelian dalam jumlah

besar maka mereka melakukan tawar-menawar harga untuk mendapatkan harga yang semurah mungkin.

- ✓ Daya Tawar Pemasok
  Pembeli memiliki kekuatan yang cukup besar. Apabila pembeli melakukan pembelian dalam jumlah besar maka mereka melakukan tawar-menawar harga untuk mendapatkan harga yang semurah mungkin.
- ✓ Persaingan Antar Perusahaan Saingan
  Persaingan yang terjadi pada bagian ini cukup ketat. Hal ini dikarenakan adanya perusahaan sejenis jumlahnya mencapai ratusan. Sehingga ancaman yang terjadi pada bagian ini cukup besar. Kepuasan pelanggan merupakan kunci utama dalam menghadapi persaingan.

3. Pengembangan Usaha pada UD. Prima Jaya adalah pada bagian Sumber Daya Manusia dengan menggunakan strategi Fokus Nilai Terbaik yaitu dengan melakukan strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan memaksimalkan potensi karyawan yaitu dengan cara pembentukan divisi sumber daya manusia, menetapkan standard serta kriteria dalam merekrut karyawan, memberikan pelatihan dari senior, melakukan penyeleksian ulang pada karyawan lama.

Saran

Beberapa saran yang diberikan oleh penulis antara lain :

1. UD. Prima Jaya hendaknya melakukan pembentukan divisi sumber daya manusia, sehingga Direktur Utama tidak ikut dalam kegiatan yang berhubungan dengan perekrutan dan penyeleksian calon karyawan.
2. UD. Prima Jaya sebaiknya menetapkan standart serta kriteria dalam merekrut karyawan. Sehingga pekerjaan atau tugas yang dihasilkan oleh karyawan perusahaan sesuai dengan keahliannya masing-masing.
3. Setiap karyawan senior UD. Prima Jaya diwajibkan untuk memberikan bimbingan kepada karyawan baru, sehingga pengalaman yang dimiliki oleh karyawan senior dapat dibagikan kepada karyawan baru. Hal ini bertujuan agar karywan baru tidak mengalami masalah yang pernah dihadapi oleh karyawan senior.
4. UD. Prima Jaya perlu adanya penyeleksian ulang terhadap karyawan perusahaan, sehingga kita dapat mengetahui karyawan yang kurang berpotensi atau memiliki keahlian yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini dapat dipindahkan ke divisi lain yang lebih sesuai dengan keahliannya. Kemudian perusahaan dapat mengganti posisi tersebut dengan orang yang lebih berpotensi dalam bidang pekerjaan tersebut, agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan maksimal.
5. UD. Prima Jaya perlu melakukan regenerasi armada dan alat berat yang dimilikinya, sehingga dapat memberikan mutu pelayanan yang lebih baik lagi kepada konsumen yang dimilikinya. Dengan adanya armada dan alat berat yang baru, proses pengiriman dan pengerjaan yang dilakukan UD. Prima Jaya akan lebih lancar dan lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2012). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia: Triwulan II-2012 tumbuh 6,4%*. Berita Resmi Statistik. No. 54/08/Th. XV, 6 Agustus 2012, http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_06agu12.pdf

Bungin, Burhan. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Daft, Richard L. (2006). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

David, F. R. (2010). *Management Strategis Konsep (12th ed). (D. Sunardu, Trans)*. Jakarta: Salemba Empat.

David, F. R. (2011). Strategic Management Concepts and Cases *(13th ed.) New Jersey: Pearson Education.*

Fuad, M., dkk (2006). *Pengantar Bisnis.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hermawan, Asep. (2009). *Penelitian Bisnis Paradigma Kualitatif.* Jakarta: Grasindo.

Kumalaningrum, M.P., Kusumawati, Heni., dan Hardani, R.P. (2011). *Manajemen operasi.* Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan STIM YKPN.

Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed., Vol. 1). (Ali Akbar Yulianto dan Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, Lexy J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pawito. (2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.

Pearce. & Robinson. (2005). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control* (9th *ed*) . New York: Mc Graw Hill.

Lambing, Peggy. A. , & Kuehl, Charles, R. (2003) *Entrepreneurship (*3rd *ed).* New Jersey: Prentice Hall.

Porter, M. E (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industry dan Pesaing*. (Sigit Suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.

Poza. (2007) *Family business*. USA : Thompson Higher Education.

Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Solihin, Ismail (2010). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2005). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.

Suryana. (2001). *Kewirausahaan Pedoman Praktis Kiat dan Proses Menuju Sukses* (3rd *ed*). Jakarta: Salemba Empat.

Susanto, A. B. , Wijanarko, Himawan, Susanto, Patricia., & Mertosono Suwahjuhadi. (2007). *Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Umar, Husein. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja* (3nd ed.) Jakarta: Rajawali Pers.

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Zimmerer, Thomas W. (2008). *Essentials Of Entrepreneurship and Small Business Management* (5th *ed*). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zulkifli, A. (2005). *Manajemen Informasi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.