MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN OPERASIONAL TAMBANG BATU BARA PADA PT. TRI EKA BERSAMA

Go Michelle
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409014@john.petra.ac.id

***Abstrak*- Di Indonesia perusahaan keluarga sudah tidak asing lagi. Banyak perusahaan keluarga yang berhasil dalam menjalankan bisnisnya . PT Tri Eka Bersama adalah salah satu sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa penambangan batubara di Kalimantan. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan fungsi-fungsi manajemen, menganalisa lingkungan internal dan eksternal serta menyusun pengembangan bisnis PT Tri Eka Bersama**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Pengumpulan data primer menggunakan teknik wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum dalam menjalankan usahanya atas Planning, Organizing, Actuating, Controlling, PT. Tri Eka Bersama sudah dengan baik. Kemudian dilakukan analisis lingkungan internal yang terdiri dari empat aspek, yaitu pemasaran,operasional, SDM dan keuangan. Hasil analisis lingkungan internal menunjukkan manajemen perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Analisis lingkungan eksternal menggunakan Porter's Five Forces Analysis untuk mendapatkan berbagai ancaman dan peluang. Hasil lingkungan eksternal yaitu perusahaan memiliki posisi kompetitif yang cukup kuat,tidak ada produk pengganti, dan daya tawar pemasok rendah. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan analisis SWOT. Strategi yang digunakan untuk perusahaan adalah cost leadership

***Kata kunci*-Pengelolaan, Operasional, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, SWOT**

I. PENDAHULUAN

Potensi sumberdaya batubara di Indonesia sangat melimpah, terutama di Pulau Kalimantan dan Pulau Sumatera, sedangkan di daerah lainnya dapat dijumpai batubara walaupun dalam jumlah kecil seperti di Jawa Barat, Jawa Tengah, Papua, dan Sulawesi. Di Indonesia, batubara merupakan bahan bakar utama selain solar yang telah umum digunakan pada banyak industri, dari segi ekonomis batubara jauh lebih hemat dibandingkan solar, dengan perbandingan sebagai berikut: Solar Rp 0,74/kilokalori sedangkan batubara hanya Rp 0,09/kilokalori, (berdasarkan harga solar industri Rp. 6.200/liter) (Wikipedia). Dari segi kuantitas batubara termasuk cadangan energi fosil terpenting bagi Indonesia. Jumlahnya sangat berlimpah, mencapai puluhan milyar ton. Jumlah ini sebenarnya cukup untuk memasok kebutuhan energi listrik hingga ratusan tahun ke depan.

Kalimantan Timur merupakan propinsi yang terluas di Indonesia, dengan luas wilayah ±245.237,80 Km² atau sekitar satu setengah kali pulau Jawa dan Madura atau 11 % dari total luas wilayah Indonesia. (Wikipedia) Kalimantan Timur dikenal memiliki potensi sumber daya alam(SDA) yang relatif besar baik berupa pertambangan seperti emas, batubara, minyak dan gas bumi, hasil-hasil hutan serta kekayaan keaneragaman hayati.

Pada masa mendatang, produksi batubara Indonesia diperkirakan akan terus meningkat tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, tetapi juga untuk memenuhi permintaan luar negeri. Perkembangan pertambangan batubara di Indonesia tidak terlepas dari peran industri kontraktor batubara karena produksi batubara di Indonesia umumnya dikerjakan oleh perusahaan kontraktor batubara. Para produsen memilih untuk menggunakan kontraktor penambangan guna mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Seperti diketahui, penambangan batubara membutuhkan peralatan berat seperti excavator, dump truck, bulldozer, loader dan grader. Berkembangnya produksi batubara ini secara tidak langsung mendongkrak industri kontraktor batubara karena sebagian besar produksinya dihasilkan oleh para kontraktor

Produksi batubara nasional dalam beberapa tahun menujukkan tren meningkat. Tahun 2005 produksi batubara berada pada level 149.665.233 juta ton. Tingkat produksi terus naik pada beberapa tahun berikutnya. Tahun 2006 produksi naik cukup tinggi menjadi 162.294.657 juta ton. Kenaikan ini menjadi kenaikan tertinggi dalam kurun 4 tahun terakhir hingga tahun 2010 menjadi 325. 325. 793 juta ton (Data BPS tahun 2010).

Ada dua contoh perusahaan besar yang mempunyai pengelola operasionalnya yang bagus yaitu PT Adaro dan PT SIS (Saptaindra Sejati). Produksi batubara Adaro Indonesia di tahun 2010 mencapai 42,2 juta ton, atau 45 juta ton lebih rendah dari rencana, terutama karena curah hujan yang tinggi. Meskipun di tengah kondisi yang sulit, produksi dari pit yang baru (Wara) lebih tidak terpengaruh oleh cuaca buruk, perusahaan berhasil memecahkan rekor produksi harian batubara dari pit ke stockpile ROM sebesar 170.805 ton, yang dicapai pada tanggal 9 Pebruari, serta rekor baru pengangkutan dari stockpile ROM ke pelabuhan Kelanis

yang mencapai 145.078 ton pada tanggal 28 Pebruari. Produksi batubara di tambang Wara mencapai lebih dari 2,5 juta ton di tahun 2010. (Laporan PT Adaro Energy Tbk 2010)

Fungsi-fungsi manajemen adalah merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya (George. R. Terry (2006).

Planning: pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan ; rencana haruslah diimplementasikan..

Organizing: proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya selain itu untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi dapat dicapai dengan efisien

Actuating: Proses hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Controling: Proses usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Ada beberapa tahap proses pengawasan antara lain :

1. Penetapan standar kegiatan.
2. Penentuan pengukuran kegiatan.
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.
4. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
5. mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu.

Strategi Pengembangan

Dalam penelitian ini, menggunakan formulasi strategi yaitu Strategi Generik atau *Generic Strategic*. Strategi Generik yang dikemukakan oleh Michael Porter memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Penjelasan dari masing-masing landasan yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis dari perusahaan bilamana dilihat dari keunggulan kompetitif, yaitu (David, 2010, p. 273):

1. Keunggulan atau kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

   Menekankan pemroduksian produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya yaitu: strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar dan strategi nilai terbaik (*best value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar yang memiliki tujuan untuk menawarkan serangkaian produk pesaing dengan atribut serupa. Strategi kepemimpinan strategi biaya rendah (*low cost*) dan strategi nilai terbaik (*best value*) akan sangat efektif bagi perusahaan bilamana berada dalam kondisi-kondisi sebagai berikut:

   a. Ketika persaingan harga antarpenjual pesaing sangat ketat
   b. Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual.
   c. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
   d. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
   e. Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain.
   f. Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga.
   g. Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

2. Pembedaan atau diferensiasi (*differentiation*)

   Sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Strategi diferensiasi sangat efektif dalam kondisi-kondisi sebagai berikut:

   a. Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai.
   b. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam
   c. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa.
   d. Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah dengan pesat.

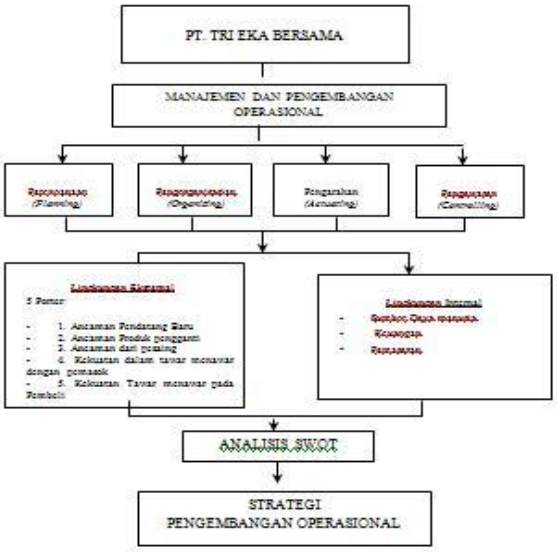
3. Fokus (*focus*)

   Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah strategi fokus biaya rendah (*low cost focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi ini bertujuan untuk menawarkan

kepada ceruk konsumen tertentu produk atau jasa yang dengan lebih baik memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan produk pesaing. Strategi fokus berbiaya rendah dan strategi fokus bernilai baik akan sangat efektif dalam kondisi-kondisi sebagai berikut:

a. Ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan dan sedang bertumbuh.
b. Ketika pemimpin pasar tidak melihat ceruk tersebut penting bagi keberhasilan mereka.
c. Ketika pemimpin pasar menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar target di samping tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka.
d. Ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda dan dengan demikian, memungkinkan pelaku strategi fokus memilih ceruk yang relatif menarik dan sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya.
e. Ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama.

Gambar .1Kerangka Berpikir



Rumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi pengelolaan operasional penambangan batubara pada PT Tri Eka Bersama?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada PT Tri Eka Bersama?
3. Bagaimana rencana pengembangan fungsi operasional pada PT Tri Eka Bersama?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan pengelolaan penambangan batu bara pada usaha PT Tri Eka Bersama di Kalimantan
2. Menganalisis situasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan.
3. Melakukan analisis SWOT
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan fungsi operasional penambangan batu bara pada PT Tri Eka Bersama

II. METODE PENELITIAN

Untuk menggambarkan secara lengkap dan menjelaskan mengenai masalah dalam penelititan ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan metode penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditempuh melalui serangkaian proses yang panjang. (Bungin,2001). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan,dll. (Moleong 2007) . Sedangkan, menurut Denzin dan Lincoln (1975) meyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud mennafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. (Moleong 2007) Laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2002).

Jenis & Sumber Data:

Data Primer (Primary Data): Menurut Nazir (1998), data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara),sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Data primer yang diperoleh adalah berupa wawancara dengan pemilik dan karyawan PT. Tri Eka Bersama. Data Sekunder *(Secondary Data):* Data sekunder merupakan catatan tentang adanya suatu peristiwa, ataupun catatan-catatan yang "jaraknya" telah jauh dari sumber orisinal. data penelitian yang diperoleh peneliti dengan secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang berupa bukti, catatan. (Nazir 1988)

Teknik pengumpulan data:

Metode pengambilan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, hal ini disebabkan karena sifat dari penelitian kualitatif terbuka dan luwes, tipe dan metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, disesuaikan dengan masalah, tujuan penelitian, serta sifat objek yang diteliti. Jika diperhatikan, metode yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitatif adalah metode wawancara dan observasi. Maka dengan itu, penelitian yang akan dilakukan ini pun menggunakan metode yang sama yaitu metode wawancara. Alasan dipilihnya metode wawancara dalam penelitian ini adalah karena didalam penelitian ini, informasi yang diperlukan adalah berupa kata-kata yang diungkapkan subjek secara langsung, sehingga dapat dengan jelas menggambarkan perasaan subjek penelitian dan mewakili kebutuhan informasi dalam penelitian

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong,2007). Wawancara dalam suatu penelitian yang bertujuan mengumpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat serta pendirian-pendirian itu merupakan suatu pembantu utama dari metode observasi (pengamatan). Wawancara terbuka adalah wawancara dimana daftar pertanyaan tidak bersifat ketat dan dapat mengalami perubahan sesuai situasi dan kondisi di lapangan (Bungin, 2004) Sebelum mengumpulkan data di lapangan dengan metode wawancara, peneliti sebaiknya menyusun daftar pertanyaan sebagai pedoman di lapangan. Namun, daftar pertanyaaan bukanlah sesuatu yang bersifat ketat, tetapi dapat mengalami perubahan sesuai situasi dan kondisi di lapangan. (Bungin,2001)

Teknik Penentuan Informan :

Penentuan informan penelitian menggunakan metode purposive sampling yakni dengan menetapkan terlebih dahulu siapa yang menjadi sumber data dan data apa yang diperoleh dari sumber data. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2009). Teknik penentuan informan diawali dengan menunjuk sejumlah informan yaitu informan yang mengetahui, memahami, dan berpengalaman sesuai dengan objek penelitian ini. Kemudian penulis menentukan informan-informan yang lain sesuai dengan keperluan penelitian ini yakni orang yang terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti. Informan dalam perusahaan PT Tri Eka Bersama bernama Tommy Gunawan.

Teknik Analisis Data:

Manurut Patton (1980), analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar (dalam Moleong, 2007).

Proses analisis data menurut Moleong (2002) adalah:

a. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
b. Mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya.
c. Menyusunnya dalam satuan-satuan dan kemudian dikategorisasikan.
d. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data

Uji Keabsahan Data:

Hasil dari penelitian kualitatif banyak diragukan kebenarannya, maka dari itu, untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Hal in sangat diperlukan teknik untuk memeriksa keabsahan data yang didapat. Dalam pengumpulan data penelitian kualitatif, teknik yang digunakan adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007). Dapat berupa seperti dokumen, arsip, hasil wawancara. Dengan teknik triangulasi ini, dapat disimpulkan bahwa teknik pengumpulan data penelitian kualitatif yang tepat akan menghasilkan data penelitian yang tepat pula.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Operasional sebagai suatu kegiatan yang mengolah faktor-faktor produksi untuk menciptakan produk barang dan jasa supaya memiliki nilai tambah dengan melalui proses transformasi. Faktor-faktor produksi tersebut mencakup pada bahan-bahan yang dihasilkan oleh alam, salah satunya adalah batubara. Sistem operasional diawali dengan adanya faktor produksi atau input yang dirancang, diolah menjadi produk yang bernilai tambah, dan kegiatan yang dilakukan untuk mengolah input yaitu proses dan menjadi output. Strategi dalam kaitannya dengan operasional PT. Tri Eka Bersama digunakan untuk mencapai tujuan yang bersifat jangka panjang. Rencana strategi disusun untuk mencapai tujuan yang timbul karena adanya perubahan lingkungan, dimana perubahan lingkungan menimbulkan peluang bahkan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan. berdasarkan pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan berupaya untuk menangkap peluang untuk menghadapi ancaman supaya perusahaan bisa tetap eksis dan berkembang.

Perencanaan Pada Operasional:

Perencanaan operasional bahwa aktivitas kerja mengikuti pada kontrak kesepakatan antara PT. Tri Eka Bersama dengan konsumen,sedangkan tujuan dan target bisnis PT. Tri Eka Bersama masih belum bisa dicapai oleh perusahaan, karena menurut beliau bahwa hasil produksi masih belum bisa dicapai dengan maksimal, hal tersebut berkaitan dengan adanya ketergantungan proses operasional terhadap keadaan alam seperti cuaca. Curah hujan yang tinggi membuat aktivitas tidak bisa dilakukan dengan maksimal. Dalam aktivitas operasional PT. Tri Eka Bersama menggunakan alat-alat berat untuk mendukung aktivitas seperti *excavator, bulldozer* dan *grader*. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan melakukan cara untuk memaksimalkan kinerja dengan memberikan proses kinerja yang baik dengan standar operasional dan pengontrolan.

Pengorganisasian pada Operasional:

Organizing memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. *Organizing* berguna untuk mendistribusikan kewenangan dan tanggung jawab atas karyawan terhadap pekerjaan, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaannya. Pengelolaan operasional yang diberlakukan oleh PT. Tri Eka Bersama adalah dengan menetapkan standar-standar operasional

yang bersifat fleksibel, yaitu standar operasional dapat berubah dengan bergantung pada keadaan lapangan. Selama proses operasional berlangsung, kerapkali perusahaan dihadapkan pada keadaan cuaca, dimana saat ini dengan curah hujan yang tinggi membuat operasional terhambat.

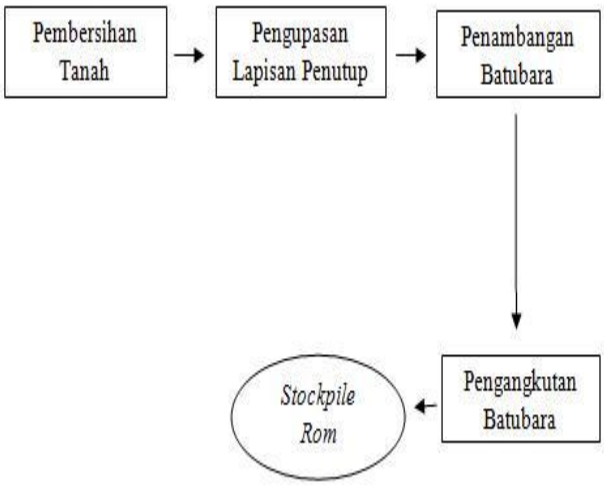
Pengarahan pada fungsi operasional:

Pengarahan dalam proses operasional yang terdapat di PT. Tri Eka Bersama dilakukan oleh Manajer operasional untuk dilanjutkan ke karyawan di lapangan. Manajer Operasional juga diberikan kepercayaan untuk memberikan koreksi atau juga merubah arahan yang disesuaikan pada kondisi yang sedang dihadapi dilapangan. Adapun langkah perusahaan dalam memberikan tindakan apabila terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran pada peraturan yang dibuat dan ditetapkan perusahaan adalah dengan memberlakukan SP1, SP2 dan SP3. Hanya saja selama ini PT. Tri Eka Bersama dalam proses operasional, kegiatan pemberian pengarahan tidak sepenuhnya dilakukan, hal demikian dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan yang diwakili oleh Manajer Proyek untuk berperan serta dalam pemberian pengarahan tersebut, selain itu perusahaan juga masih sering menemukan kendala yang berkaitan dengan adanya perbedaan budaya atas lingkungan perusahaan.

Pengawasan pada fungsi operasional:

Kegiatan pengawasan operasional dalam perusahaan adalah juga berdasarkan pada sistem pembagian manajemen yang disesuaikan dengan masing-masing departemen yang terdapat di perusahaan. pengendalian pengawasan terhadap operasional dibawah wewenang kepala manajemen di masing-masing departemen. Untuk proses operasional, perusahaan tidak begitu mempermasalahkan, karena perusahaan melakukan kegiatan pengevaluasian di akhir operasional secara rinci. PT. Tri Eka Bersama dalam mengevaluasi keberhasilan yang dicapai perusahaan adalah dengan cara menggunakan tingkat kepuasan konsumen sebagai tolok ukur atas kinerja perusahaan.

Gambar 2 : Proses operasional Perusahaan



Sumber: Data Perusahaan, diolah

Adapun tahapan-tahapan dari kegiatan operasional penambangan yang dilakukan oleh PT. Tri Eka Bersama adalah:

1.Melakukan pembersihan tanah, yang ditujukan untuk membersihkan lapangan/daerah yang ditetapkan sebagai titik penambangan dari tumbuh-tumbuhan, guna mempermudah proses pengerukan.

2.Pengupasan lapisan penutup, lalu tanah penutup di muat oleh *backhoe* dan *shovel* lalu diangkut oleh truk ditimbun dilokasi timbunan yang susdah direncanakan.

3.Penambangan batubara, proses pengerukan batubara dilakukan.

4.Pengangkutan batubara oleh truk, kemudian di tempatkan di *stockpile*

Analisa Lingkungan Internal

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu perusahaan, karena tidak mungkin sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya secara sendirian. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menjalankan usaha agar dapat bertahan *(survive)* dan berkembang. Proses manajemen sumber daya manusia yang terdapat di PT. Tri Eka Bersama mencakup pada pengelolaan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

PT. Tri Eka Bersama berkaitan dengan sumber daya manusia adalah dengan menetapkan perencanaan perihal kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, dengan demikian sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tidak *over* dan perusahaan bisa mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan secara efektif dan efisien. Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT. Tri Eka Bersama adalah secara terbuka *(open recruitment)*, Dalam pelaksanaan rekrutmen karyawan, selama ini proses yang digunakan oleh PT. Tri Eka bersama adalah dengan melalui tahapan seleksi dan tes seperti pada umumnya proses rekrutmen.

Langkah pertama yaitu, PT Tri Eka Bersama memasukkan lowongan pekerjaan di koran, setelah itu calon karyawan memasukkan CV atau surat lamaran kerja dan setelah PT Tri Eka bersama menerima CV tersebut, dan segera akan diseleksi mana yang memenuhi syarat. Jika sudah diseleksi mana yang memenuhi syarat maka calon karyawan akan dipanggil dan dilakukan wawancara terlebih dahulu, baru setelah wawacara selesai maka calon karyawan akan dites untuk menggunakan alat-alat berat.

Sumber daya manusia yang dimiliki PT. Tri Eka Bersama melakukan pengelompokan atau pengelompokan wilayah kerja yang disesuaikan dengan bentuk tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian. Pengorganisasian oleh PT. Tri Eka Bersama ditujukan untuk membentuk pola hubungan antarindividu yang terdapat diperusahaan dibawah kendali seorang Direktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, dengan adanya pengorganisasian yang diaplikasikan

dalam sebuah struktur organisasi, maka dapat memperkuat perusahaan untuk mencapai tujuan dengan didukung sumber daya manusia yang bekerja dengan efektif dan efisien. Penempatan karyawan yang dilakukan PT. Tri Eka bersama berdasarkan pada bentuk usaha, yaitu sebagai perusahaan jasa kontraktor, maka implementasi penempatan karyawan ada yang diposisikan di lapangan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Pengembangan dan pembinaan karyawan PT. Tri Eka Bersama dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan karyawan sesuai pada divisi masing-masing, sebagimana diketahui bahwa untuk mencapai hasil kerja yang optimal, maka diperlukan pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Dengan demikian, pengembangan dan pembinaan karyawan yang dilakukan oleh PT. Tri Eka Bersama tidak lain adalah untuk mendukung kemajuan perusahaan, sehingga dengan kemajuan tersebut di harapkan tujuan dan target yang telah ditetapkan PT. Tri Eka Bersama dapat tercapai.

Perusahaan memberikan pengarahan kepada sumber daya manusia yang dimiliki PT. Tri Eka Bersama adalah dengan memberikan perintah untuk melaksanakan tugas berdasarkan pada tanggung jawab dan wewenang yang dibebankan pada masing-masing karyawan. Pelaksanaan pengarahan oleh pimpinan juga diberikan dalam bentuk pemberian motivasi, agar karyawan semakin gigih dan semangat untuk menjalankan pekerjaan secara efisien. Perusahaan berharap, pemberian motivasi tersebut adalah untuk meningkatkan semangat kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka sudah pasti karyawan akan menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Pengawasan dilakukan PT. Tri Eka Bersama dengan tujuan untuk menyelamatkan jalannya perusahaan kearah tujuan yang telah ditetapkan perusahaan agar mentaati peraturan yang sudah dibuat dan ditetapkan oleh perusahaan, serta melaksanakan tugas yang dibebankan sesuai dengan rencana. PT. Tri Eka Bersama menerapkan dengan cara pengevaluasian terhadap hasil kerja akir, lantas diaplikasikan dalam bentuk laporan. Menurut Bapak Tommy Gunawan, karyawan yang dimiliki perusahaan selama perusahaan bereksistensi menunjukkan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang luas, selain itu karyawan juga menunjukkan sikap yang cukup baik dalam kinerjanya. Jika karyawan melakukan kesalahan maka PT Tri Eka Bersama akan memberi peringatan berupa SP 1, SP 2, SP 3. Apabila perusahaan masih melakukan hal yang sama maka PT Tri Eka bersama akan melakukan pemecatan.

Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan sebuah proses sosial dan manajerial yang didalamnya terdapat individu dan kelompok dalam mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Pemasaran yang terdapat pada PT. Tri Eka Bersama merupakan kegiatan memasarkan jasa pengerukan batubara hingga ke *stockpile rom* dengan menggunakan alat-alat berat.

Perencanaan pemasaran yang dilakukan PT. Tri Eka Bersama adalah dengan menetapkan sasaran pasar, sehingga kegiatan penjualan produk jasa yang ada di perusahaan bisa mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam memasarkan produknya, perusahaan tidak menggunakan media promosi apapun, kegiatan pemasaran selama ini hanya sebatas pada informasi *world of mouth* saja. Perusahaan dalam memenuhi keinginan konsumen adalah dengan cara memberikan pelayanan yang maksimal, sehingga konsumen bisa menunjukkan kepuasan kepada perusahaan. Penetapan harga oleh perusahaan dilakukan dengan bentuk penawaran dan adanya kesepakatan antara perusahaan dengan konsumen yang diaplikasikan dalam kontrak kerja yang sebelumnya dengan melalui negosiasi.

Manajemen Keuangan

Keuangan merupakan salah satu fungsi bisnis yang sangat penting dan vital dalam operasional sebuah perusahaan, tanpa keuangan yang berupa kapital atau dana maka dapat menyebabkan bisnis sebuah perusahaan menjadi lesu, dengan kondisi yang demikian maka keuangan harus dikelola dengan benar agar bisnis dapat bertahan dan berkembang. Keuangan yang terdapat di PT. Tri Eka Bersama mencakup pada perencanaan pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara apa modal diperoleh perusahaan yang kemudian dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang ditetapkan.

Perencanaan yang dilakukan PT. Tri Eka Bersama terhadap kegiatan keuangan perusahaan adalah dengan melalui penetapan tujuan pengelolaan dana yang dimiliki perusahaan. Perencanaan atas dana perusahaan di tetapkan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Menurut Bapak Tommy Gunawan, arus kas yang terdapat dalam perusahaan selama ini telah berjalan cukup lancar. Modal yang dipergunakan perusahaan merupakan modal yang didapat dari dana pribadi dan dana dari bank. Memang ada sedikit kendala jika pembayaran yang dilakukan konsumen terlambat maka perusahaan sedikit kesulitan untuk *cash flownya* karena perusahaan dalam pembelian solar maupun gaji karyawan dibayar dengan uang tunai(cash). Pengorganisasian pada bidang keuangan dilakukan untuk mendelegasikan tugas yang berdasarkan pada wewenang dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan penggunaan biaya-biaya yang dikeluarkan PT. Tri Eka Bersama, dan penghitungan dana-dana yang didapatkan perusahaan berdasarkan atas kegiatan yang dilaksanakan perusahaan selama ini. Selain itu pendapatan dana PT Tri Eka Bersama(dana keuntungan perusahaan) dialokasikan untuk membeli mesin-mesin yang baru guna menunjang aktivitas yang dilakukan. Aktivitas yang dilakukan adalah pengerukan tanah dan pengangkutan batubara. Pengarahan dimaksudkan untuk memberikan perintah dalam bentuk usaha penerapan atas rencana yang ditetapkan perusahaan dalam bidang keuangan.

PT. Tri Eka Bersama dalam memberikan pengarahan atau perintah agar karyawan mau dan bisa bekerja dengan efektif adalah dengan memberikan motivasi kepada karyawan. motivasi diberikan sebagai bentuk kepedulian pimpinan terhadap bawahannya untuk menjalin hubungan

komunikasi. Kegiatan pengawasan ditentukan oleh PT. Tri Eka Bersama dengan memberikan serta melakukan evaluasi atau pimpinan mengkoreksi hasil kerja bawahannya ditiap akhir bulannya yang diberikan dalam bentuk laporan kas. PT. Tri Eka Bersama juga selalu memaksimalkan kinerja divisi keuangan untuk turut mendukung pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan juga memberlakukan pengkoreksian terhadap karyawan apabila didapati ada yang melakukan penyimpangan, pengkoreksian dilakukan dengan pendekatan serta teguran, apabila tidak menunjukkan perubahan yang baik maka karyawan yang didapati melakukan penyimpangan akan dikenakan sanksi yaitu pemecatan.

Analisa Lingkungan Eksternal pada PT. Tri Eka Bersama

Analisa lingkungan eksternal pada PT. Tri Eka Bersama memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat ancaman dan peluang yang bisa berakibat menghambat juga membantu usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Berikut adalah analisa lingkungan eksternal yang terdapat di PT. Tri Eka Bersama:

1. Persaingan di Antara Perusahaan Sejenis

Pesaing terberat bagi PT. Tri Eka Bersama adalah PT. Adaro, PT. Pama Persada Nusantara, dan PT. Saptaindra Sejati. Perusahaan-perusahaan tersebut cukup eksis dalam operasional perusahaanya, karena selain melakukan pertambangan, perusahaan-perusahaan tersebut juga melakukan pengolahan batubara, sehingga siklus produknya cenderung lebih lama dan besar.

Walaupun demikian perusahaan PT Tri Eka Bersama memiliki strategi tersendiri untuk menghadapi perusahaan pesaing yang ada. Strategi yang digunakan PT Tri Eka Bersama adalah dengan menggunakan relasi yang dimiliki perusahaan, dengan demikian walaupun PT Tri Eka Bersama memiliki kelemahan dan kekurangan dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang lain, PT Tri Eka Bersama tetap memiliki pelanggan tetap.

2. Ancaman pendatang baru

Bisnis kontraktor ini adalah bisnis yang bergerak dalam bidang jasa penambangan batubara. Bisnis ini adalah bisnis yang sangat menjajikan karena keuntungan dan omsetnya cukup besar (45-50M) karena bisnis ini tidak membutuhkan perlengkapan yang rumit, melainkan dapat menjalankan perusahaan tersebut dengan standard penerapan operasional. Hal ini dapat dibuktikan dengan salah satu peningkatan perusahaan kontraktor di Indonesia kan tetap mendapatkan nama diantara para konsumen.

RINGKASAN OPERASIONAL

Kami berada pada jalur yang tepat untuk mencapai panduan produksi sebesar 50-53 juta ton untuk tahun 2012.

Tahun ke Tahun	Unit	Kuartal Pertama 2012	Kuartal Pertama 2011	% Perubahan
Volume produksi	Mt	10,96	10,60	3%
Volume penjualan	Mt	11,25	10,91	3%
Pemindahan lapisan penutup	Mbcm	69,54	65,28	7%

Gambar 4.3. Salah satu data PT Adaro di Indonesia

Sumber: http://www.adaro.com/files/1Q12_Quarterly_Activities_Report_Bahasa_FINAL.pdf

Dari gambar tersebut dapat kita lihat, dalam dua tahun terakhir perusahaan kontraktor di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan. Hal ini dapat membuktikan bahwa perusahaan kontraktor batubara ini sangatlah menjajikan, jika tidak maka disetiap tahunnya jumlah perusahaan kontraktor di indonesia tidak akan meningkat.

Karena jasa penambangan batubara adalah jasa yang membutuhkan skill atau keahlian khusus sehingga sudah pasti pula bahwa perusahaan yang bergerak dibidang yang sama juga memerlukan modal yang cukup besar.

Bisnis yang menguntungkan ini menjadikan banyak pelaku bisnis yang tertarik untuk ikut berkecimpung kedalam jasa kontraktor penambangan batubara ini. Masuknya pendatang baru dalam bisnis jasa kontraktor penambangan batubara ini tentunya menjadi ancaman bagi para pelaku bisnis jasa kontraktor penambangan batubara yang telah lama menjalankan bisnis ini**.**

Dampak yang dirasakan oleh perusahaan akibat adanya pendatang baru tidaklah dirasakan, karena menurut Bapak Tommy Gunawan kegiatan pertambangan batubara juga dilakukan oleh banyak pembisnis lain (lebih dari 5 perusahaan). Hal yang dijadikan sebagai salah satu strategi bagi perusahaan adalah pemilihan lokasi dalam membuka usaha pertambangan ini, karena lokasi yang tidak strategis pasti akan banyak menimbulkan kendala dalam berusaha.

Tidak hanya itu, untuk menjalankan industri ini diperlukan koneksi yang kuat untuk mendapatkan relasi perusahaan, dengan koneksi yang kuat maka perusahaan dapat menjalankan jasa kontraktor penambangan batubara ini dengan lebih maksimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan pelanggan yang dimiliki PT Tri Eka Bersama antara lain adalah hasil dari relasi pemilik perusahaan (teman direktur perusahaan).

Selain itu jenis pelayanan didalam jasa penambangan kontraktor batubara ini lebih mengutamakan pada ketepatan waktu. Hal ini dikarenakan jasa penambangan kontraktor batubara ini lebih memacu pada schedule penambangan agar hasil batubara yang didapat dapat segera dikelola atau dijual.

Didalam industri jasa penambangan kontraktor batubara ini juga tidak ada hambatan perusahaan yang dikarenakan oleh kebijakan pemeritahan, misalnya membatasi dengan peraturan pemerintah atau persyaratan pemerintah yang dapat menjadi sebuah halangan dalam pengelolahan industri jasa penambangan kontraktor batubara ini.

3. Produk pengganti

Setelah mengidentifikasikan produk subtitusi dalam industri jasa penambangan kontraktor batubara, maka diketahui bahwa produk pengganti dalam industri jasa penambangan kontraktor batubara ini tidak ada. Hal ini dikarenakan mesin atau alat yang digunakan untuk mengeruk tanah dan mengangkut batubara ini tidak dapat digantikan dengan alat lainnya.

Alat atau mesin tersebut tidak memiliki produk pengganti, sehingga hal yang berkaitan dengan produk pengganti seperti produk pengganti yang harganya relatif lebih murah dari produk tersebut, kualitas produk pengganti yang memiliki ukuran jauh lebih baik dari

kualitas produk tersebut, karena mesin dan alat-alat yang digunakan untuk jasa penambangan batubara tersebut sudah mutlak hanya memakai mesin seperti grader,dll , tidak ada mesin lain untuk menggantikan produk tersebut maka dari itu tingkat keuntungan yang diperoleh bagi perusahaan tidak memberikan dampak apapun.

4. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Dalam konsep kekuatan tawar menawar pemasok membahas mengenai bagaimana perusahaan pemasok pun juga memiliki power dalam menekan harga perusahaan,begitu pula sebaliknya, pada saat *supply* barang banyak maka harga barang akan murah, dan pada saat harga barang sedikit maka harga barang akan mahal.

PT. Tri Eka Bersama dalam melakukan kegiatan operasionalnya masih bergantung terhadap pemasok, karena produk utama yang diperlukan perusahaan atas pemasok adalah dalam keterkaitannya dengan pemenuhan *sparepart*, sehingga produk yang disediakan oleh pemasok bersifat sangat penting. Hal ini dikarenakan pemenuhan sparepart sangat berhubungan dengan kegiatan oeprasional perusahaan, tanpa pemenuhan *sparepart* , perusahaan tidak akan dapat menjalankan aktivitas dalam lapangan dengan baik. Untuk mengantisipasi terpenuhinya kebutuhan *sparepart* bagi perusahaan, PT. Tri Eka Bersama selama ini melakukan untuk beralih pada supplier lain, karena pemenuhan kebutuhan *sparepart* dalam kurun waktu yang sangat cepat. Jadi dimana supplier yang mempunyai *stock sparepart*, maka itu yang akan kami ambil. Jika menunggu lama maka akan rugi meskipun bisa mendapatkan biaya yang lebih murah.

Selain sparepart perusahaan juga memiliki pemasok lain yaitu perusahaan pemasok yang mensupply mesin kontraktor yang digunakan untuk melakukan kegiatan operasional perusahaan. Kurun waktu pergantian mesin kontraktor kurang lebih tujuh tahun sekali. Setiap tujuh tahun sekali perusahaan melakukan penggantian mesin kontrakor atau mengganti mesin yang rusak dengan mesin yang baru.

5. Kekuatan tawar menawar pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli adalah kondisi dimana pembeli memiliki kekuatan sehingga pembeli dapat menekan harga perusahaan untuk menurunkan harga atau sebaliknya. Ketika perusahaan ingin menaikkan harga jasa, pembeli juga memiliki power dalam tawar menawar harga tersebut.

Selama eksistensi dalam operasional pertambangan batubara, PT. Tri Eka Bersama memiliki konsumen tetap, dan masih terhitung sebagai konsumen lama. Sehingga kekuatan tawar menawar pembeli dalam konsep ini tidak memiliki power yang kuat. Hal ini dikarenakan setiap pelanggan PT Tri Eka Bersama yang sudah setuju untuk menggunakan jasa PT Tri Eka Bersama dalam jasa kontraktor penambangan batubara melakukan perjanjian kontrak minimal selama tiga tahun. Perusahaan juga selalu memperhatikan adanya kekuatan tawar-menawar yang dilakukan oleh pembeli, karena pembeli atau konsumen bagi PT. Tri Eka merupakan salah satu aset yang harus diperhatikan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan yang telah disampaikan, maka pada penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

Dari segi ***Perencanaan*** dapat terlihat bahwa tujuan yang ingin dicapai PT.Tri Eka Bersama dalam hal operasional adalah selalu mengikuti pada kontrak kesepakatan kerja antara PT Tri Eka Bersama dengan konsumen.

Dari Segi ***Pengorganisasian*** dapat terlihat PT.Tri Eka Bersama sudah menjalankan proses pengorganisasian ini dengan baik terlihat dari perusahaan yang melakukan proses produksi atau operasional yang bersifat fleksibel atau terus menerus berdasarkan kontrak kerja.

Dari Segi ***Pengarahan*** PT.Tri Eka Bersama sudah cukup baik karena manajer operasional diberikan kepercayaan untuk memberikan arahan pada karyawan yang bekerja di lapangan.

Dari segi ***Pengawasan*** PT.Tri Eka Bersama sudah menjalankannya dengan cukup baik, hal ini terlihat dari adanya sistem pengawasan terhadap masing-masing departemen yang ada dalam perusahaan.

Hasil analisa Faktor Internal PT.Tri Eka Bersama

Internal pada PT.Tri Eka Bersama dalam hal **operasional** aktivitas yang dikerjakan dilapangan masih belum bisa maksimal, apalagi jika curah hujan yang tinggi dapat menggangu aktivitas operasional dikarenakan adanya genangan air diatas tanah, sehingga para pekerja harus memompa air terlebih dahulu baru mereka dapat menggeruk tanah dan aktivitas dapat berjalan sesuai yang diinginkan.

Internal PT.Tri Eka Bersama dalam hal **Sumber Daya Manusia** menurut kesimpulan saya sudah cukup baik karena Perusahaan memberikan pengarahan kepada sumber daya manusia dengan memberikan perintah untuk melaksanakan tugas berdasarkan pada tanggung jawab dan wewenang yang dibebankan pada masing-masing karyawan. Pelaksanaan pengarahan oleh pimpinan juga diberikan dalam bentuk pemberian motivasi, agar karyawan semakin gigih dan semangat untuk menjalankan pekerjaan secara efisien. Pemberian motivasi tersebut adalah untuk meningkatkan semangat kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka sudah pasti karyawan akan menunjukkan hasil kerja yang maksimal

Internal PT.Tri Eka Bersama dalam hal **Keuangan** sudah cukup baik hal ini dilihat dari perputaran dana di perusahaan dan pendapatan dana perusahaan yang dialokasikan untuk membeli mesin-mesin baru. Perusahaan juga melakukan evaluasi hasil kerja bawahannya ditiap akhir bulannya yang diberikan dalam bentuk laporan kas perusahaan.

Internal PT.Tri Eka Bersama dalam hal **Pemasaran** kurang baik hal ini dapat terlihat dari sangat minimnya pemasaran yang dilakukan di perusahaan. Perusahaan tidak menggunakan media promosi apapun, kegiatan pemasaran selama ini hanya sebatas pada informasi *world of mouth* saja.

Hasil Analisa Faktor External PT.Tri Eka Bersama:

Kondisi external perusahaan, **ancaman pendatang** baru tidak terlalu mengkhawatirkan karena barier entry untuk masuk ke dunia jasa kontraktor cukup tinggi dan rumit sehingga pemain-pemain baru bila adapun akan masuk ke grade yang cenderung dibawah grade perusahaan sekarang.

Tekanan dari **Produk Pengganti** tidak dimiliki oleh bisnis jasa kontraktor . Hal ini dikarenakan mesin atau alat yang digunakan untuk mengeruk tanah dan mengangkut batubara ini tidak dapat digantikan dengan alat lainnya. Mesin dan alat-alat yang digunakan untuk jasa penambangan batubara tersebut sudah mutlak hanya memakai mesin seperti exavator.

Kekuatan tawar menawar konsumen tidak memberikan dampak yang besar terhadap perusahaan karena konsumen perusahaan masih terhitung sebagai konsumen lama dan tetap.

Kekuatan tawar menawar pemasok memberikan dampak ke perusahaan untuk selalu menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dan adanya ketergantungan terhadap pemasok . Hal ini dikarenakan pemenuhan sparepart sangat berhubungan dengan kegiatan oeprasional perusahaan, tanpa pemenuhan *sparepart* , perusahaan tidak akan dapat menjalankan aktivitas dalam lapangan dengan baik.

Tingkat persaingan diantara perusahaan pesaing akan selalu menjadi tolak ukur agar kinerja perusahaan tidak kalah dengan perusahaan sejenis pesaing lainnya.

Startegi alternative **pengembangan bisnis** menurut kajian SWOT adalah dengan menetapkan cost leadership, strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga rendah yang tersedia di pasar yang memiliki tujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pesaing dengan atribut serupa . dengan adanya strategi ini maka perusahaan dapat menarik pelanggan baru dengan cara menekan biaya.

DAFTAR PUSTAKA

Agus Maulana. M. Porter. (2008). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.* Jakarta: Penerbit Erlangga

Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. (2010). Retrieved Juni 4,2012 from http://www.bps.go.id

Bungin, Burhan (2001). *Metodologi penelitian Kualitatif* . Jakarta:PT RajaGrafindo Persada.

David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*. (12th ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed., Vol. 1). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Ebert,G.Ronald & Griffin.W,Ricky. (2005). *Business Essentials*. New Jersey: Person Education

Laporan operasional PT Adaro. Retrieved Juni 4 2012 from http://www.adaroindonesia.com/annual/id/0508_pt_sis.html (laporan tahun 2007)

Jay heizer dan Barry Render, Manajemen operasi (7th ed) (2005)

Moleong, Lexy (2007) *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Nazir (1988) .*Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

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

Slack, Chambers, Johnston, & Betts (2006). *Operations and Process Management*. England : Pearson Education Limited

Sutanto , A.B., Sutanto,P., Wijarnoko, H.,& Mertosono,S. (2007), The Jakarta *consulting group on family business* . Jakarta: The Consluting Group

Terry, George R. (2006). *Prinsip-prinsip manajemen.* Jakarta : Bumi Aksara

Wee Chow Hou (et al) (1992). *Peran dan Manajemen*. Jakarta: Gramedia