PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PENGANGKUTAN DARAT PADA PT. MEGA SAMUDRATAMA DI SURABAYA (RENCANA PENGEMBANGAN FUNGSI OPERASIONAL)

Ardina Budiharsana
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: ardinabudiharsana@yahoo.com

***Abstrak*—Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha, menganalisis keadaan lingkungan internal dan eksternal, melakukan analisis SWOT, serta merumuskan alternatif strategi pengembangan fungsi operasional PT Mega Samudratama di Surabaya. PT Mega Samudratama adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa pengangkutan darat. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara.**

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang terdiri atas *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* sudah berjalan dengan baik. Berikutnya mengenai analisis lingkungan internal yang terdiri atas empat aspek, yaitu pemasaran, operasional, SDM, dan keuangan. Hasil analisis lingkungan internal menunjukkan manajemen perusahaan sudah berjalan dengan baik. Analisis keadaan lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Force Analysis* untuk mendapatkan berbagai ancaman dan peluang. Hasil lingkungan eksternal yaitu perusahaan memiliki posisi kompetitif yang cukup kuat karena potensi pendatang baru lemah, tidak ada produk substitusi, dan daya tawar konsumen rendah. Untuk mendapatkan alternatif strategi, digunakan analisis SWOT, dengan cara *me-matching*-kan input yang berasal dari analisa lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan kombinasi antara matriks SWOT dan matriks *Grand Strategy*, didapat strategi pengembangan usaha,l yaitu penetrasi pasar.

***Kata Kunci*—pengelolaan usaha, lingkungan internal, lingkungan eksternal, SWOT, matriks *Grand Strategy*, penetrasi pasar**

I. PENDAHULUAN

Persaingan dunia industri dewasa ini semakin ketat, kondisi tersebut mengharuskan industri memiliki rencana untuk menjalankan sistem operasionalnya dengan baik, agar dapat mencapai sasaran yang ditetapkan. Pengelolaan atau manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai sasarannya. (Ebert & Griffien, 2005)

Menurut Terry (2006) dikemukakan fungsi-fungsi manajemen antara lain : (1)*Planning*, yaitu pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa, (2)*Organizing*, yaitu proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya, (3)*Actuating*, yaitu implementasi hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, (4)*Controling*, yaitu suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

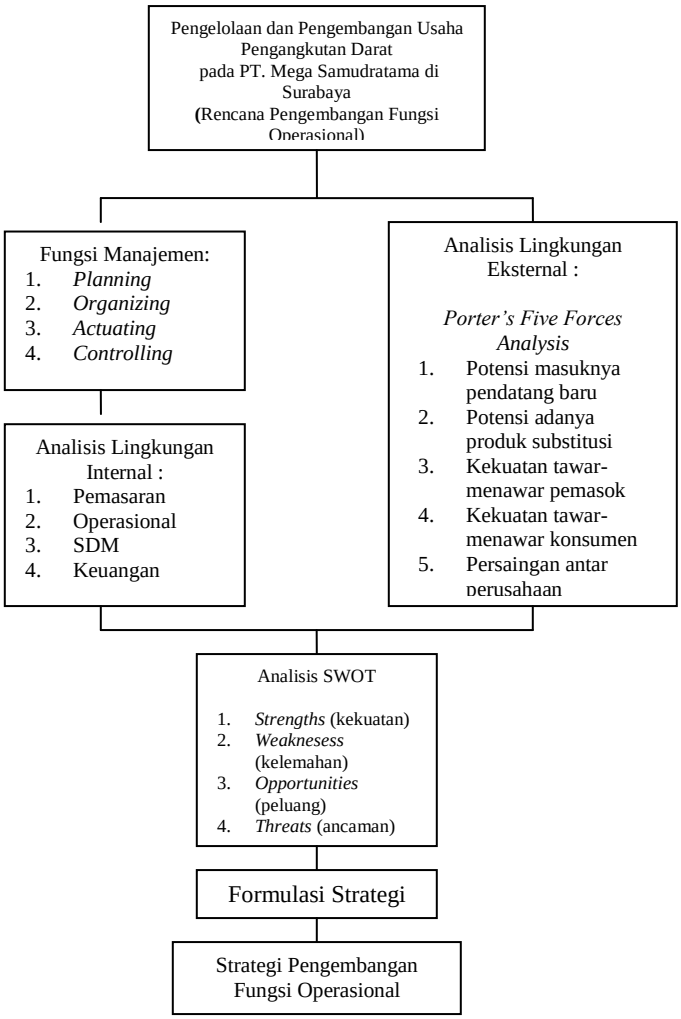
Selain itu, pengelolaan yang baik juga dilihat dari fungsi bisnis yang telah berdiri diperusahaan. Menurut David (2011) fungsi-fungsi bisnis terdiri dari : (1)Pemasaran, yaitu proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap produk atau jasa, (2)Produksi dan operasi, yaitu aktivitas memanajemen sumber daya dan proses dalam memproduksi barang atau jasa, (3)Sumber Daya Manusia, yaitu fungsi manajemen yang terkait dengan pengolahan rekutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan SDM, dan (4)Keuangan, yaitu departemen manajemen yang berfungsi untuk memberikan dukungan bagi perencanaan menimbulkan keunggulan strategis bagi perusahaan.

Dalam pengembangan usaha juga melihat lingkungan eksternal perusahaan yang dimana hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal itu sendiri menurut Michael Porter dalam teori *Five Forces's Porter* terdiri dari potensi masuknya pendatang baru, potensi produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar konsumen, dan persaingan antar perusahaan.

Penelitian ini memiliki empat tujuan. Pertama, menggambarkan pengelolaan usaha pada perusahaan. Kedua, menganalisis situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Ketiga, melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Keempat, merumuskan alternatif strategi pengembangan bagi fungsi operasional.

Gambar 1 menyajikan kerangka penelitian, berdasarkan gambar tersebut maka penelitian ini diawali dengan melakukan analisa terhadap lingkungan internal dan ekstrenal lingkungan. Lingkungan internal itu sendiri terdiri dari setiap fungsi manajemen yang ada pada setiap fungsi bisnis yaitu pemasaran, operasional, SDM, dan keuangan. Lingkungan eksternal dilihat dari *Five Forces's Porter Model* yaitu potensi masuknya pendatang baru, potensi adanya produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar konsumen, dan persaingan antar perusahaan.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Setelah mendapatkan informasi terkait lingkungan internal dan lingkungan eksternal, peneliti melakukan analisa SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan. Hasil analisa SWOT tersebut dimasukkan kedalam matriks SWOT yang kemudian didapatkan alternatif-alternatif strategi. Dari berbagai alternatif strategi yang ada, kemudian peneliti menggunakan matriks Grand Strategy sebagai alat untuk membantu pemilihan strategi. Tahap akhir dari penelitian adalah menyusun rencana pengembangan fungsi operasional yang dilihat dari tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek serta kebijakan-kebijakan yang dapat dilaksanakan setiap perusahaan untuk pengembangan fungsi operasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Strategi penelitian kualitatif ini dipilih penulis untuk mengamati suatu fenomena, mengumpulkan informasi dan menyajikan hasil penelitian. Penulis meneliti tentang pengelolaan dan pengembangan fungsi operasional pada perusahaan keluarga.

Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Perusahaan keluarga, pengelolaan perusahaan, analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, analisis SWOT, dan formulasi strategi.

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga adalah suatu perusahaan yang diatur, diawasi dan dikelola oleh anggota keluarga sendiri, dimana mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada umumnya, modal yang digunakan juga adalah modal yang berasal dari dalam anggota perusahaan keluarga. Perusahaan yang diteliti penulis adalah jenis FBE (*Family Business Enterprise*), dimana perusahaan dimiliki oleh keluarga dan para anggota keluarga ikut mengelola perusahaan tersebut.

Pengelolaan Perusahaan

Berikut adalah empat fungsi dasar manajemen yang merupakan unsur pengelolaan dalam suatu perusahaan :

a) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan, termasuk penggunaan sumber daya yang mendukung dalam strategi dan pengambilan keputusan.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi dengan menggunakan sumber daya dan lingkungan yang dimiliki perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Kegiatan mengarahkan karyawan apa yang harus dilakukan dan sistem pembagian kerja termasuk di dalam fungsi manajemen ini.

c) *Actuating* (pengarahan)

Pemberian pengarahan, pelimpahan wewenang dan perintah, pelatihan, dan motivasi karyawan termasuk di dalam fungsi pengarahan.

d) *Controlling* (pengawasan)

Membandingkan standar perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya, dengan apa yang sudah dicapai kenyataannya serta melakukan evaluasi apakah tujuan perusahaan sudah tercapai atau belum dan mengambil tindakan korektif termasuk di dalam fungsi manajemen ini.

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal perusahaan memiliki tujuan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, sehingga dapat tersusun strategi untuk memperkuat dan mempertahankan kekuatan yang telah dimiliki perusahaan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Lingkungan internal dibagi menjadi beberapa aspek, antara lain:

a) Pemasaran

Dalam penelitian ini, pemasaran perusahaan dilihat dari tujuh fungsi pemasaran, yaitu: analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis biaya dan keuntungan.

b) Operasional

Penelitian operasional perusahaan dilihat dari enam indikator, yaitu: proses transformasi, efektivitas, efisiensi, penggunaan sumber daya secara maksimal, pencapaian ukuran kinerja tertentu, dan hasil berupa produk atau jasa yang memberi kontribusi yang besar.

c) Sumber Daya Manusia

Penelitian sumber daya manusia dilihat berdasarkan prosesnya, yaitu: rekutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, imbal jasa, sampai pemutusan hubungan kerja.

d) Keuangan

Penelitian dalam bidang keuangan dapat dilihat dari tiga macam keputusan, yaitu: keputusan investasi, keputusan finansial, dan keputusan dividen.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal perusahaan memiliki tujuan untuk melihat posisi perusahaan di industri apakah kompetitif atau tidak dan untuk mengembangkan perusahaan dengan mengidentifikasi peluang yang ada dan menghindari ancaman dari luar perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk menetapkan strategi yang sesuai untuk mengembangkan bisnis. Menurut Porter, persaingan dalam sebuah industri dapat dilihat dari lima komposisi kekuatan yaitu:

1. Potensi masuknya pendatang baru

Potensi masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan semakin kuat, apabila :

a) Pertumbuhan skala ekonomi yang cepat
b) Diferensiasi produk
c) Persyaratan modal untuk bersaing yang terjangkau
d) Kerugian tidak berhubungan dengan ukuran / skala perusahaan
e) Akses pada saluran distribusi mudah
f) Kebijakan pemerintah dan hukum yang membatasi kegiatan dalam suatu industri

2. Potensi adanya produk subtitusi / produk pengganti.

Potensi adanya produk pengganti akan semakin besar, apabila:

a) Produk pengganti memiliki harga yang lebih rendah
b) Produk pengganti memiliki kualitas yang lebih baik
c) Biaya peralihan yang signifikan

3. Kekuatan tawar menawar pemasok

Daya tawar pemasok akan tinggi, apabila :

a) Jumlah pemasok banyak
b) Hubungan pemasok dengan para produsen baik
c) Ketersediaannya bahan baku
d) Biaya peralihan yang mahal

4. Kekuatan tawar menawar konsumen

Daya tawar konsumen tinggi apabila :

a) Konsentrasi konsumen yang dilihat berdasarkan jumlah konsumen dan geografisnya.
b) Konsumen dapat beralih untuk merek pesaing atau pengganti yang lebih murah
c) Konsumen sangat penting bagi penjual (apabila jumlah pembelian konsumen yang banyak)
d) Penjual berjuang dalam menghadapi penurunan permintaan konsumen
e) Konsumen mendapat informasi yang baik tentang penjual, produk, harga, dan biaya
f) Konsumen memiliki keleluasaan ketika membeli produk

5. Persaingan antar perusahaan

Tingkat persaingan antar perusahaan akan lebih tinggi, apabila:

a) Pertumbuhan industri yang pesat
b) Jumlah pesaing dalam industri yang sama banyak
c) Biaya pengalihan yang tinggi
d) Diferensiasi produk
e) Strategi perusahaan dalam mengatasi persaingan

Analisis SWOT

Analisis ini juga disebut dengan analisis situasi. Dimana perusahaan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berasal dari lingkungan internal perusahaan, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan. Jadi secara sistematis, analisis ini ditujukan untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Formulasi Strategi

Strategi yang disusun perusahaan harus direncanakan didasarkan pada proses analisis. Strategi harus sesuai dengan misi, sasaran, tujuan dan kebijakan perusahaan. Selain menggunakan analisis SWOT sesuai dengan apa yang dijelaskan diatas, penelitian menggunakan matriks yang digunakan apabila perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada yaitu matriks *Grand Strategy*. Matriks ini membagi perusahaan menjadi 4 kuadran, kuadran 1 dimana perusahaan berada dalam pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif yang kuat, kuadran 2 dimana perusahaan berada dalam pertumbuhan pasar yang cepat namun posisi kompetitif yang lemah, kuadran 3 dimana perusahaan berada dalam pertumbuhan pasar yang lambat dan posisi kompetitif yang lemah, dan kuadran 4 dimana perusahaan berada dalam pertumbuhan pasar yang lambat dan posisi kompetitif yang kuat.

Penentuan Nara Sumber

Sampling yang digunakan adalah *theoritical sampling* yaitu jenis "*purporsive sampling*".Menurut Sugiyono (2011) *purporsive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Alasannya dikarenakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam kasus yang dianalisis dan memfasilitasi pengembangan kerangka analitik dan konsep yang digunakan dalam penelitian. Nara sumber dari penelitian ini adalah Bapak Putra Lingga sebagai pemilik, Bapak David sebagai manajer operasional, dan Bapak Anwar sebagai pengurus operasional, dinilai paling menguasai seluk beluk mengenai operasional perusahaan.

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif biasanya bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. (Sugiyono, 2011)

Sumber Data

Menurut Nazir (1988), sebagian besar dari tujuan desain penelitian adalah untuk memperoleh data yang relevan, dapat dipercaya, dan valid. Dalam mengumpulkan data, peneliti dapat mengumpulkan data sendiri atau menggunakan data orang lain. Terdapat dua jenis data berdasarkan sumbernya, yaitu data primer dan data sekunder.

Data Primer

Data primer merupakan sumber-sumber dasar, yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Menurut Sarwono (2006), data primer harus dicari melalui nara sumber atau responden, yaitu orang yang akan menjadi objek penelitian atau orang yang menjadi sarana untuk mendapatkan informasi atau data, jadi peneliti mendapatkan

data primer dengan melakukan wawancara terhadap pemilik perusahaan dan manajer kepala fungsi operasional, mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga peneliti dapat mencari dan mengumpulkan di perpustakaan, Badan Pusat Statistik, dan perusahaan di bidang yang bersangkutan, mengenai informasi tentang jasa angkutan dan kontribusinya dalam perekonomian sekarang ini.

Metode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data guna membantu dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur yaitu teknik wawancara yang digunakan yaitu teknik wawancara semiterstruktur, dimana wawancara tidak hanya berdasarkan pedoman yang sudah dibuat, melainkan bisa menambahkan pertanyaan pada saat wawancara berlangsung. Menurut Sugiyono (2011), wawancara semiterstruktur bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak informan dimintai pendapat dan idenya. Peneliti pertama-tama membuat daftar pertanyaan lalu dikembangkan pada waktu wawancara berlangsung.

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode perbandingan tetap. (Menurut Moleong (2007), dinamakan metode perbandingan tetap karena dalam analisis data secara tetap membandingkan satu datum dengan datum yang lain, dan kemudian secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lainnya. Dalam melakukan analisa data kualitatif terdapat beberapa langkah seperti : (a) Reduksi Data, (b) Kategorisasi, (c) Sintesisasi, (d) Menyusun hipotesis kerja.

Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengujian data berupa triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber ini berdasarkan masing-masing informan yang mampu memberikan informasi terkait dalam setiap fungsi bisnis serta lingkungan eksternal. Triangulasi pada sumber informan ini terdiri dari Bapak Putra Lingga selaku direktur perusahaan, Bapak David selaku Manajer Operasional, dan Bapak Anwar selaku Pengurus.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengelolaan Usaha

Perusahaan melakukan pengamatan terhadap pengelolaan usaha di setiap fungsi bisnis, yaitu :

Analisis Pengelolaan Pemasaran

Perusahaan menetapkan sasaran dalam hal pemasaran yang dibuat pada awal tahun oleh manajer pemasaran. Sasaran perusahaan adalah melakukan ekspansi usaha, dalam bidang logisitik dari hulu ke hilir dan mendapat sertifikasi ISO 9001:2008 dengan tetap menjaga kualitas, nama baik, eksistensi perusahaan, dan memberlakukan standar operasional perusahaan dengan baik.

Kegiatan pemasaran yang ada di PT. Mega Samudratama di bawah wewenang seorang manajer pemasaran dan tidak ada staf.

Pengarahan perusahaan dilakukan dengan pemberian orientasi, perintah, delegasi wewenang, dan pemberian motivasi oleh pemilik.

Pengawasan yang dilakukan perusahaan yaitu pengawasan umpan balik.

Analisis Pengelolaan Operasi

Dalam upaya agar dapat beroperasi dengan maksimal, yaitu dengan memiliki target 1400 rate frekuensi pengiriman dalam satu bulan, maka PT. Mega Samudratama membenahi sistem kinerja yang terdapat dilapangan, seperti jam *shift* agar operasional dapat dilaksanakan selama 24 jam, sehingga bisa melayani konsumen sesuai dengan permintaan tepat waktu. Sistem order yang sudah ada dalam perusahaan juga perlu dibenahi, yaitu dari cara *manual* ke *automatic* dengan harapan akan lebih efisien, dengan demikian kesalahan dapat diminimalisasi serta mengurangi *human error*. Dalam melakukan perencanaan bidang operasional dilakukan perencanaan setiap awal tahun dan manajer operasional yang bertanggung jawab.

PT. Mega Samudratama memiliki departemen khusus perihal operasi, ada manajer yang membawahi pengurus operasional yang terdiri dari 5 orang staf dan sopir. Pembagian tugas juga dilakukan oleh perusahaan agar tugas dan pekerjaan dapat dicapai secara efisien. Salah satu contohnya dilakukan pembagian shift, pagi untuk mengangkut barang ekspor dan malam hari untuk mengangkut barang impor, sehingga tidak terjadi keterlambatan pelayanan.

Pengarahan dilakukan perusahaan dengan cara pemberian orientasi, perintah dari atasan, delegasi wewenang, dan pemberian motivasi berupa bonus gaji.

Tipe pengawasan yang dilakukan perusahaan adalah pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan oleh manajer operasional.

Analisis Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sasaran/tujuan yang ditetapkan dalam divisi HRD (Human Resource Development) adalah peningkatan performa para karyawannya. Cara pencapaian sasaran adalah dengan pelatihan untuk pengembangan karyawan, perusahaan mengadakan seminar dan program *training* Orang yang bertanggung jawab dalam perencanaan ini adalah manajer HRD dan dilakukan pada awal tahun.

Sumber daya manusia yang dimiliki PT. Mega Samudratama ada dibawah kendali departemen HRD dengan dipimpin oleh seorang manajer dan dibantu oleh seorang anak buah. Dilakukan pembagian tugas antara lain mencakup pertanggungjawaban dalam kegiatan perekrutan, seleksi dan *training* serta evaluasi karyawan. Manajer HRD melakukan seleksi dan perekrutan yang dibantu oleh anak buahnya, staf HRD bertugas mencatat ritasi/pemakaian solar yang nantinya dilaporkan kepada manajer, selain itu staf HRD juga membantu manajer merancang program training dan melakukan evaluasi

Pengarahan dilakukan perusahaan dengan cara pemberian penyuluhan secara rutin, perintah dari atasan, delegasi wewenang, dan pemberian motivasi berupa bonus gaji.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan PT. Mega Samudratama terhadap sumber daya manusia perusahaan adalah dengan sistem pengawasan umpan balik.

Analisis Pengelolaan Keuangan

PT. Mega Samudratama sudah menetapkan sasaran atas keuangan perusahaan yaitu dengan pemakaian modal yang tidak terlalu tinggi dan penambahan aset yaitu dengan pengadaan armada baru, caranya dengan melakukan *selling* terhadap unit lama. Perencanaan dilakukan oleh pemilik perusahaan dengan bantuan dari manajer keuangan dan anak buahnya setiap dua tahun sekali**.**

Dalam menangani kegiatan dibidang keuangan yang terdapat di PT. Mega Samudratama, menurut Bapak Putra Lingga di *handle* oleh seorang manajer dan dibantu oleh dua orang staf. Pembagian tugas yang dilakukan adalah salah seorang staf keuangan bertugas mencatat kas operasional harian, lalu staf keuangan yang lain mencatat tagihan keluar, sementara itu manajer bertugas untuk mengatur perputaran modal, mencatat laporan laba rugi, dan bertanggung jawab dalam memeriksa pekerjaan para anak buahnya.

Pengarahan oleh PT. Mega Samudratama dilakukan dengan memberikan prosedur pembukuan dan pengecekan atau audit secara rutin oleh pimpinan perusahaan. Pemilik memberikan wewenang untuk pengarahan diberikan kepada manajer keuangan untuk memberi perintah kepada bawahannya, namun berkaitan dengan keputusan-keputusan keuangan yang bersifat penting, tetap berada dibawah keputusan pimpinan perusahaan.

Pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan umpan balik. Pengecekan dilakukan di setiap pagi hari dan dilakukan audit rutin di tiap bulannya.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating dan controling* pada setiap fungsi bisnis pada perusahaan yaitu fungsi pemasaran, fungsi produksi dan operasi, fungsi sumber daya manusia dan fungsi keuangan.

Analisis Pemasaran

Dalam menganalisis kekuatan dalam hal pemasaran, dapat dilihat dari tujuh fungsi pemasaran:

a) Analisis Konsumen

Perusahaan biasanya melakukan analisis pelanggan sebelum kunjungan ke pabrik. Dilakukan pengecekan profil dan informasi perusahaan, apakah termasuk *fast moving* ataukah *slow moving*. Hal ini dilakukan untuk evaluasi kebutuhan dan keinginan konsumen. Pengecekan bisa dilakukan melalui internet maupun telepon, baru setelah itu dirancang strategi dan dilakukan penetapan harga sementara.

b) Penjualan Jasa

Dalam penjualan jasa, aktivitas yang dilakukan perusahaan diantaranya melakukan promosi melalui *website* resmi milik perusahaan dan menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan dan *suplier*.

c) Perencanaan Jasa

Aktivitas yang dilakukan dalam perencanaan jasa yaitu menyediakan layanan berupa sistem GPS untuk keselamatan sopir dan keamanan barang yang diangkut.

d) Penetapan Harga

Dalam penetapan harga perusahaan menetapkan harga dengan cara menghitung jarak tempuh, pemakaian solar, dan berat muatan. Organda (Organisasi Angkutan Darat) juga memiliki kebijakan dalam penetapan batasan minimum harga.

e) Distribusi

Perusahaan tidak memiliki saluran distribusi.

f) Riset Pemasaran

Perusahaan tidak melakukan riset pemasaran.

g) Analisis Biaya dan keuntungan

Perusahaan tidak melakukan dan analisis biaya dan keuntungan dalam hal pemasaran.

Analisa Produksi dan Operasi

Berdasarkan hasil wawancara di perusahaan PT Mega Samudratama, penelitian kekuatan operasional perusahaan dilihat dari enam indikator yaitu :

a) Proses Transformasi

Proses operasional dijalankan sesuai dengan bagan 4.2 (dalam sub bab 4.2.2.5), perusahaan melakukan serangkaian proses tersebut untuk menghasilkan profit. Selain itu perusahaan melakukan diferensiasi produk untuk nilai tambah yang dapat dilihat oleh konsumen dan para pesaing.

b) Efektivitas

Perusahaan juga memiliki strategi khusus untuk mengerjakan pekerjaan dengan tepat, menggunakan potensi sumber daya yang dimiliki secara tepat. Hal yang dilakukan yaitu dengan membenahi sistim kinerja di lapangan seperti jam shift mereka agar dapat bekerja selama 24 jam dan dapat melayani konsumen sesuai permintaan dan tepat waktu.

c) Efisiensi

Perusahaan tentu saja memiliki perencanaan agar operasi dapat berjalan dengan optimal dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan prosedur khusus yaitu order harus diselesaikan dalam waktu 24 jam agar tidak tertinggal dengan jadwal kapal, melakukan strategi yaitu adalah *Hub and Spoke*, dimana ordering kami kumpulkan di pagi hari di dalam pool, kemudian di disribusikan ke sopir-sopir perusahaan, untuk *ordering* di malam hari, pengurus lapangan yang akan mendistribusikan kepada sopir yang beristirahat sejenak di SPBU atau Depo Kontainer sehingga tidak perlu kembali ke Pool sehingga dapat menghemat waktu dan biaya. Sistem order juga harus dibenahi dari manual ke *automatic* menggunakan sistem komputer, supaya lebih efisien dan kesalahan diminimalisasi sehingga mengurangi *human eror*.

d) Penggunaan sumber daya secara maksimal

Perusahaan telah memakai sumber daya secara proporsional dan sesuai dengan kebutuhan, contohnya perusahaan memiliki seorang manajer di bidang masing-masing sesuai fungsi bisnis dan mempekerjakan staf untuk menjadi anak buah sesuai dengan kebutuhan. Selain itu ada pembagian tugas yang dilakukan hingga saat ini perusahaan berjalan dengan sangat baik dan maksimal.

e) Pencapaian ukuran kinerja tertentu

Hingga saat ini PT Mega Samudratama memiliki *record* dan kualitas yang baik. Ukuran kinerja yaitu standar prosedur operasional perusahaan yang telah terlaksana dengan baik termasuk prosedur keamanan kendaraan, maupun sopir, dan ketepatan waktu pengiriman barang.

f) Hasil

Hasil dari proses ini merupakan jasa yang memberi kontribusi besar bagi perusahaan dengan profit yang besar dan juga nama baik perusahaan yang semakin dikenal konsumen.

Analisa Sumber Daya Manusia

Proses manajemen Sumber Daya Manusia di PT Mega Samudratama meliputi berbagai tahap, diantaranya :

a) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi untuk staf kantor dan pengurus lapangan minimal harus memiliki ijazah SMA sederajat untuk manager dan kepala mekanik harus memiliki ijazah minimal D3 untuk mekanik harus lulus dalam training sekolah teknik mesin/ sekolah menengah kejuruan, dan untuk sopir harus memiliki SIM B2 umum.

b) Pelatihan dan Pengembangan

PT Mega Samudratama memiliki program tersendiri dalam pelatihan dan pengembangan potensi karyawan. contohnya, *training* sopir seperti cara berkendara serta sosialisasi peraturan peraturan baru selalu dilakukan oleh polisi dan dinas perhubungan langsung di dalam kantor kami didampingi oleh direktur perusahaan.

c) Penilaian Kinerja

PT Mega Samudratama selalu melakukan penilaian kerja atau disebut evaluasi di setiap akhir dari kegiatan yang dilakukan pemantauan secara rutin terhadap hasil kerja dan dikenakan sanksi bagi yang melanggar peraturan.

d) Imbal Jasa

Perusahaan memberikan motivasi kerja berupa pemberian penghargaan berupa bonus. Selain pemberian bonus perusahaan juga memberikan plakat dan seragam perusahaan yang baru.

e) Pemutusan Hubungan Kerja

Perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) yaitu keputusan manajer HRD, namun dengan persetujuan pemilik. Ada prosedur PHK sopir harus dilihat terlebih dahulu apakah mereka memiliki hutang yang belum dilunasi karena setiap sopir ada uang jaminan di perusahaan sebesar Rp 1,500,000,- . Jika terbukti ada hutang dengan perusahaan, maka jaminan akan dipotong sesuai dengan kekurangan hutangnya, atau bahkan tidak dikembalikan sama sekali. Untuk PHK karyawan dilihat dari reputasi kerja dan catatan pelanggaran atau peringatan, jika terbukti telah merugikan perusahaan secara material atau sudah mendapat Surat Peringatan sampai tiga kali (SP3) maka akan di keluarkan dan menerima gaji utuh selama satu bulan saja tanpa ada uang pesangon.

Analisa Keuangan

Analisis keuangan dimaksudkan untuk membantu menunjukkan kekuatan dan kelemahan perspektif operasi dan strategi perusahaan. Terdapat tiga keputusan keuangan yang berhubungan dengan kekuatan perusahaan, yaitu :

a) Keputusan Investasi

Keputusan direncanakan oleh direktur perusahaan serta manajer keuangan, dalam hal pengumpulan modal perusahaan dan peningkatan hutang bank. Misalnya untuk investasi aset yang baru, seperti pembelian armada baru dan properti biasanya menggunakan kredit modal kerja dari bank yang menawarkan cicilan bunga rendah.

b) Keputusan Finansial

Keputusan finansial juga dilakukan oleh perusahaan. dengan menjual armada yang sudah tua atau tidak layak lagi bagi standar perusahaan kami, dan menyewakan aset properti berupa tanah atau gedung.

c) Keputusan dividen

Perusahaan tidak melakukan keputusan dividen.

Lingkungan Eksternal

Dalam penelitian ini, pengaruh-pengaruh lingkungan eksternal pada perusahaan dilihat Porter Five Forces's Model. Lingkungan ekternal dalam perusahaan terdiri dari potensi masuknya pendatang baru, potensi produksi pengganti kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, dan persaingan dalam industri.

Potensi Masuknya Pendatang Baru

Setiap kali perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas daya saing di antara perusahaan meningkat. Pendatang baru ke suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, bahkan sumber daya pengganti. Terdapat 6 faktor utama hambatan bagi pendatang baru, yaitu : skala ekonomi, diferensiasi produk, modal besar, keuntungan perusahaan lama, akses bahan baku, akses konsumen lain, dan peraturan pemerintah.

a) Skala Ekonomi

Dalam hal skala ekonomi bisa menjadi penghambat bagi perusahaan baru. Skala ekonomi yang digunakan perusahaan untuk menciptakan hambatan bagi pendatang baru yaitu menggunakan hubungan kerjasama yang baik dengan beberapa suplier ban, oli ,suku cadang, aki dan kerjasama dengan SPBU. Perusahaan juga melakukan koordinasi manajerial dengan baik karena telah ada pembagian tugas, pemberian wewenang, dan menjalankan perintah dengan baik. Performa karyawan juga selalu ditingkatkan dengan training dan evaluasi secara rutin yaitu setiap sebulan.

b) Diferensiasi

Walaupun bergerak di bidang jasa, perusahaan juga harus tetap melakukan diferensiasi usaha. Sementara perusahaan angkutan di Surabaya yang lain masih belum memenuhi standar uji kelayakan, PT Mega Samudratama sudah memenuhi standar uji kelayakan seperti uji kir (pengujian kendaraan bermotor), dan ada penetapan standar umur kendaraan, yaitu tahun 2000 keatas, supaya kendaraan tidak terlalu tua dan tidak menimbulkan polusi yang berlebihan, karena semakin baru kendaraan, emisi/gas buangnya lebih sedikit. Selain itu seluruh armada sudah dilengkapi oleh sistem GPS (*Global Positioning System*) untuk keamanan dan keselamatan. Untuk driver perusahaan, juga ditetapkan standar harus memiliki SIM B2 umum dan usia diatas 17 tahun dan dibawah 60 tahun.

c) Modal

Modal yang dibutuhkan sangat besar khususnya dalam pengadaan unit yang baru atau peremajaan armada serta trailer baru. Selain itu juga dibutuhkan lahan yang besar untuk garasi dan juga biaya *maintenance*. Perusahaan melakukan peremajaan armada sekitar tiga tahun sekali dan untuk itu dibutuhkan biaya sekitar dua belas milyar rupiah. Sementara lahan yang dibutuhkan garasi kurang lebih satu hektar.

d) Keuntungan perusahaan lama

Merupakan keuntungan menjadi perusahaan yang lebih lama berdiri dibandingkan dengan pendatang baru yang lain. Hal ini dapat dilihat dari dari segi pengalaman yang lebih lama dibidang angkutan, perusahaan ini berdiri sudah sejak tahun 1991, otomatis perusahaan sudah mengerti seluk beluk di bidangnya sendiri. Selain itu perusahaan juga sudah memiliki aset-aset sebelum terjadi inflasi harga, seperti tanah dan ruko yang dibeli sejak tahun 1990, yang merupakan lokasi menguntungkan yaitu dekat dengan pelabuhan.

e) Akses terhadap konsumen

Akses terhadap konsumen atau perusahaan lain dalam bisnis yang dilakukan oleh PT. Mega Samudratama sangat dibutuhkan, hal demikian dikarenakan bahwa perusahaan angkutan harus mempunyai kredibilitas dan eksistensi yang baik bagi konsumen. Kredibilitas yang sudah terbentuk, membuat PT. Mega Samudratama mendapat kepercayaan dari kurang lebih 15 perusahaan besar yang berada di kawasan Surabaya dan sekitarnya dan sampai dengan saat ini menjadi pelanggan setia bagi PT. Mega Samudratama.

f) Peraturan Pemerintah

Regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah dapat menjadi penghambat atau bahkan bisa menutup suatu industri. Contohnya seperti penggunaan solar non subsidi untuk mesin forklift dengan harga kisaran 9000 rupiah per liter. Kepengurusan IMB (izin Mendirikan Bangunan) yang sulit untuk pembangunan garasi, pengusaha angkutan darat juga wajib tergabung di dalam suatu organisasi yaitu ORGANDA (Organisasi Angkutan Darat). Selain itu adanya syarat surat ijin mendirikan usaha angkutan dan pajak – pajak yang harus di tanggung, contohnya PPN (Pajak Pertambahan Nilai), PPh (Pajak Penghasilan), dan PBB (Pajak Bumi dan Bangunan).

Potensi Adanya Produk Substitusi/Produk Pengganti

Potensi adanya produk substitusi, merupakan ancaman bagi kelangsungan suatu perusahaan tertentu. Namun untuk industri jasa angkutan yang sedang dijalani oleh PT. Mega Samudratama, ancaman substitusi dinyatakan oleh Bapak Lingga Putra hampir tidak ada. Hingga saat ini, bisnis pengangkutan darat merupakan satu-satunya jalan keluar untuk pengiriman barang ke sentra-sentra produksi maupun ke konsumen. Dengan kondisi demikian maka cara untuk melakukan proses kegiatan pengiriman barang dari suatu tempat ke tempat yang lain, hanya bisa dilakukan oleh jasa pengangkutan atau jasa ekspedisi, dan hal demikian dirasa sudah sangat aman untuk dilakukan.

Sehingga dapat dikatakan bahwa potensi adanya produk substitusi lemah atau bisa dikatakan tidak ada, karena tidak ada produk pengganti yang memiliki harga lebih rendah ataupun kualitas yang lebih baik, dan tidak ada biaya peralihan yang dibutuhkan

Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Dalam hal pemasok, perusahaan tidak hanya mengandalkan satu pemasok saja. PT. Mega Samudratama juga menjalin kerjasama dengan *supplier* oli, ban, aki, dan suku cadang dari armada-armada yang dimiliki perusahaan. Dalam hal *supplier*, PT. Mega Samudratama mempunyai beberapa *supplier*, mengingat bahwa *supplier* seringkali memiliki harga yang cukup dinamis, *service* yang lebih baik dan komplit, serta *term of payment* yang berbeda-beda. Sehingga perusahaan bisa membuat suatu perbandingan harga atas *supplier-supplier* yang dimiliki dan dianggap lebih menguntungkan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa daya tawar pemasok cukup tinggi karena jumlah pemasok dikatakan banyak dan hubungan yang terjalin dengan baik dan saling menguntungkan dengan para pemasok

Kekuatan Tawar-menawar Konsumen

Dalam hal kekuatan tawar menawar konsumen, konsumen tidak cukup memiliki peran yang penting dalam menentukan harga yang dipasarkan PT. Mega Samudratama. Proses penentuan standar harga yaitu berdasarkan menghitung jarak tempuh, pemakaian solar, dan berat muatan. Dalam jasa angkutan, harga bukan merupakan hal yang utama, karena konsumen dalam kaitannya dengan pelayanan jasa yang ditawarkan lebih mengutamakan perihal keamanan dan ketepatan waktu. Melihat hal diatas, daya tawar konsumen dikatakan rendah, karena konsumen sangat membutuhkan jasa ini dan tidak ada substitusi yang lebih murah dan proses penentuan harga yang sudah ditentukan berdasarkan jarak tempuh, pemakaian solar, dan berat muatan.

Persaingan antar perusahaan

Pertumbuhan industri jasa pengangkutan saat ini mengalami kenaikan yang dapat diperhatikan dengan semakin banyaknya pelaku bisnis ekspedisi yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, baik dalam skala kecil maupun skala besar. Semakin meningkatnya para pelaku bisnis jasa *in land transportation* membuat PT. Mega Samudratama untuk semakin meningkatkan kualitas pelayanan yang terbaik bagi konsumen yang sudah dimiliki maupun untuk pelanggan baru nantinya.

Dengan meningkatkan kualitas pelayanan serta membina hubungan yang baik dengan konsumen, PT. Mega Samudratama juga terus menciptakan inovasi perihal program baru atau metode baru dalam mengatasi kebutuhan pelanggan. Melihat hal diatas dapat dikatakan bahwa persaingan antar perusahaan cukup kuat, dimana pertumbuhan industri yang pesat dalam skala kecil maupun besar, jumlah pesaing sesama industri yang banyak, jasa yang ditawarkan adalah jasa yang tidak mudah diferensiasi, dan dibutuhkan strategi-strategi khusus dalam menghadapi persaingan sesama industri

Analisa *Strength, Weakness, Opportunity*, dan *Threats*

Berdasarkan hasil analisa pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal diatas, peneliti mendapatkan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Hal tersebut disajikan dalam bentuk Matriks SWOT di samping ini.

Alternatif Strategi

Strategi-strategi di bawah ini didapatkan dari hasil *matching* dari hasil analisa kekuatan, kelemahan,peluang dan ancaman pada perusahaan seperti yang disajikan dalam tabel disamping. Alternatif strategi yang di dapat yaitu sebagai berikut:

1) Strategi SO

   a) Semakin meningkatkan kualitas dan kredibilitas pelayanan, konsumen merasakan kepuasan, perusahaan semakin berkem-bang (S1, S2, S5, O1, O2, O4, O5).

   b) SDM yang memiliki kualitas dan kredibilitas mampu meningkatkan kualitas kinerja, perusahaan memberikan penghargaan berupa bonus (S3, S6, O2, O3).

   c) Menjalin hubungan yang baik dengan konsumen, mengembangkan pasar (S1, S4, S5, O2, O5)

   d) Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok (S1, S5, O4)

2) Strategi WO

   a) Memaksimalkan sistem operasional hingga 24 jam kualitas pelayanan untuk menumbuhkan kepercayaan konsumen (W1, O2).

   b) Penambahan staf untuk memaksimalkan operasional perusahaan (W2, W4, O2, O3)

   c) memaksimalkan SDM untuk kualitas kinerja perusahaan (W2, W4, O3)

d) Penggunaan sistem komputer untuk kredibilitas perusahaan (W3, W4, O1, O3)

3) Strategi ST

a) Citra perusahaan mampu mengatasi tingkat persaingan, dengan meningkatkan kualitas pelayanan pada konsumen (S1, S2, S4, T1, T2, T3).

b) Modal besar untuk kelangsungan operasional perusahaan, SDM berkualitas, dapat bonus (S3, T4, T5).

c) Meningkatkan kualitas dan kredibilitas perusahaan (S5, S6, T6, T7)

d) pengembangan jasa yang dilakukan (S1, S2, T1, T3, T7)

4) Strategi WT

a) Sistem operasional 24 jam akan meningkatkan kualitas pelayanan untuk mengatasi tingkat persaingan (W1, T1, T2, T3).

b) Dengan modal besar perusahaan bisa mengatur kembali prosedur pemasaran, departemen HRD, dan meningkatkan pengawasan (T4, T5, T6, T7, W2, W3, W4)

Tabel 1.
Matiks SWOT

	***STRENGTH* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	1) Record perusahaan yang baik 2) Teknologi GPS pada tiap unit 3) SDM menempati posisi sesuai dengan kredibilitas dan kualitasnya. 4) Loyalitas konsumen 5) Prosedur keamanan terjamin	1) Sistem kinerja belum maksimal 24 jam. 2) Departemen pemasaran hanya dikendalikan seorang manajer. 3) Sistem order bersifat manual 4) Audit dibutuhkan waktu lama dan masih ada kebocoran nominal.
***OPPORTUNITY* (O)** 1) Jasa yang tidak mudah dideferensiasi 2) Tidak ada produk substitusi 3) Modal besar 4) Banyaknya jumlah pemasok 5) Konsumen tidak dapat menentukan harga	**SO *STRATEGIES*** 1) Semakin meningkatkan kualitas dan kredibilitas pelayanan, konsumen merasakan kepuasan, perusahaan semakin berkem-bang (S1, S2, S4, O1, O2, O4, O5). 2) SDM yang memiliki kualitas dan kredibilitas mampu meningkatkan kualitas kinerja, perusahaan memberikan penghargaan berupa bonus (S3, S5, O2, O3). 3) Menjalin hubungan yang baik dengan konsumen, mengembangkan pasar (S1, S4, O2, O5) 4) Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok (S1, S4, O4)	**WO *STRATEGIES*** 1) Memaksimalkan sistem operasional hingga 24 jam kualitas pelayanan untuk menumbuhkan kepercayaan konsumen (W1, O2). 2) Penambahan staf untuk memaksimalkan operasional perusahaan (W2, W4, O2, O3) 3) Memaksimalkan SDM untuk kualitas kinerja perusahaan (W2, W4, O3) 4) Penggunaan sistem komputer untuk kredibilitas perusahaan (W3, W4, O1, O3)
***THREAT* (T)** 1) Jumlah pesaing banyak 2) Tidak ada pengangkutan substitusi. 3) Masih ada keluhan dari konsumen. 4) Modal yang dibutuhkan besar. 5) Kebijakan pemerintah menjadi penghambat 6) Kekuatan daya tawar pemasok 7) Pengetahuan khusus pendatang baru	**ST *STRATEGIES*** 1) Citra perusahaan mampu mengatasi tingkat persaingan, dengan meningkatkan kualitas pelayanan pada konsumen (S1, S2, S4, T1, T2, T3). 2) Modal besar untuk kelangsungan operasional perusahaan, SDM berkualitas, dapat bonus (S3, T4, T5). 3) Meningkatkan kualitas dan kredibilitas perusahaan (S5, S6, T6, T7) 4) Pengembangan jasa yang dilakukan (S1, S2, T1, T3, T7)	**WT *STRATEGIES*** 1) Sistem operasional 24 jam akan meningkatkan kualitas pelayanan untuk mengatasi tingkat persaingan (W1, T1, T2, T3). 2) Dengan modal besar perusahaan bisa mengatur kembali prosedur pemasaran, departemen HRD, dan meningkatkan pengawasan (T4, T5, T6, T7, W2, W3, W4)

Matriks *Grand Strategy*

Dari alternatif-alternatif strategi yang telah didapat melalui matriks SWOT, diperlukan matriks *Grand Strategy* sebagai alat bantu perusahaan dalam menetapkan strategi agar lebih fokus sesuai dengan pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif industri.

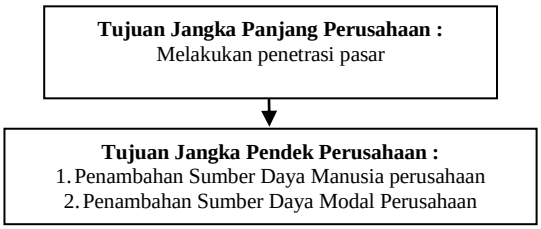
Dalam matriks *Grand* Strategy, perusahaan termasuk dalam kuadran 1, dimana mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan sudah mempunyai posisi yang sangat bagus.

Gambar 2. Kerangka Berpikir

Rencana Pengembangan Fungsi Produksi dan Operasi

Dari matriks SWOT dan matriks Grand Strategy diatas, peneliti mendapat alternatif-alternatif strategi yang diperlukan dalam rencana pengembangan usaha. Tujuan jangka panjang dan pendek operasional perusahaan beserta kebijakan digambarkan peneliti sebagai berikut :

Gambar 2. Rencana Pengembangan Fungsi Produksi Operasi.



Beberapa kebijakan yang dapat dilaksanakan setiap bagian fungsi bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek dalam pengembangan fungsi produksi operasi. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan yaitu :

Penambahan sumber daya modal atau penambahan aset perusahaan berupa penambahan unit/armada sebanyak dua puluh unit yang dapat dilakukan setiap dua hingga tiga tahun sekali. Penambahan unit/armada dimaksudkan dalam menghadapi permintaan konsumen, dimana konsumen sangat banyak dan permintaan akan jasa tinggi. Dengan penambahan unit/armada, perusahaan akan mampu melayani order dari konsumen secara maksimal. Dalam melakukan hal ini, tentu saja dibutuhkan biaya yang cukup besar. Namun, pembelian unit juga merupakan suatu bentuk investasi perusahaan yang perlu dilakukan demi menunjang operasional perusahaan. Pihak yang terlibat yang pertama owner, karena owner adalah pengambil keputusan utama. Pihak kedua yaitu manajer keuangan, karena manajer keuangan bertugas mengontrol masalah keuangan, didalamnya biaya masuk dan keluar. Pihak ketiga yaitu manajer operasional, karena manajer operasional yang bertugas menetapkan sasaran dari segi operasional, yang sangat berhubungan dengan penambahan armada. Pihak terakhir yaitu manajer HRD karena apabila dilakukan penambahan unit, artinya karyawan akan bertambah, hal ini berhubungan dengan proses rekrutmen dan seleksi yang harus dilakukan. Peneliti menemukan cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi biaya yang dibutuhkan untuk pembelian unit baru adalah dengan penjualan unit yang sudah lama, berhubung perusahaan memiliki standar umur angkutan yaitu 2000 tahun keatas. Misal dilakukan pembelian 20 unit baru, perusahaan melakukan penjualan 10 unit lama. Selain itu dapat juga menyewakan *forklift.* Cara lain yaitu dengan melakukan peminjaman/kredit bank, dimana perusahaan bisa membayar secara mencicil dan ada perputaran uang yang dapat digunakan untuk pembayaran pembelian unit baru.

Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk melakukan penambahan SDM atau karyawan. Dari segi pemasaran, perusahaan jelas perlu menambah staf, supaya ada pembagian tugas dan pengembangan kegiatan pemasaran perusahaan. Dari segi operasional, dengan adanya penambahan unit/armada otomatis diperlukan penambahan sopir/driver. Dari segi SDM, dibutuhkan staf tambahan untuk mengelola puluhan karyawan perusahaan agar lebih teratur. Dan dari segi keuangan, penambahan staf diperlukan agar sistem pembukuan dan laporan keuangan dapat terorganisasi dengan baik, sehingga kendala dalam pengecekkan dan kebocoran nominal dapat dihindari. Penambahan karyawan melibatkan manajer HRD dan staf HRD, karena ada proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan. Selain itu owner juga terlibat karena owner ikut dalam pengambilan keputusan. Pihak ketiga yang terlibat yaitu manajer keuangan, karena otomatis ada biaya yang dikeluarkan dalam proses rekrutmen. Proses rekrutmen untuk staf perusahaan yang dilakukan dapat dengan cara memasang iklan lowongan kerja di koran dan internet dan pencarian lewat universitas-universitas. Sedangkan proses rekrutmen untuk sopir dengan memasang iklan di jalan dan banner didepan kantor.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisa dan pembahasan di bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada pengelolaan perusahaan sudah berjalan dengan cukup baik, PT. Mega Samudratama telah menerapkan fungsi manajemen pada masing-masing fungsi bisnis yang terdapat di perusahaan. Keseluruhan fungsi bisnis yang ada dalam PT. Mega Samudratama dibawah kepemimpinan seorang manajer dan sudah ada tindak perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, yang dilakukan oleh masing-masing manajer.
2. Hasil penelitian mengenai analisis internal perusahaan, perusahaan sudah memiliki fungsi bisnis yang terpisah dan berfungsi dengan baik dibawah pengawasan seorang manajer. Sudah terdapat struktur organisasi yang jelas dan terdapat standar yang ditetapkan perusahaan dalam manajemennya.
3. Hasil penelitian mengenai analisis eksternal perusahaan, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang cukup kuat, dimana potensi masuknya pendatang baru kecil, tidak ada produk/jasa substitusi, dan daya tawar menawar konsumen rendah.
4. Hasil dari analisis SWOT dan matriks Grand Strategy menunjukkan bahwa perusahaan perlu memaksimalkan operasional perusahaan, baru melakukan strategi penetrasi pasar.
5. Strategi untuk pengembangan perencanaan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu penetrasi pasar, dilakukan dengan perencanaan tujuan jangka pendek yang ditetapkan perusahaan, yaitu dengan cara penambahan sumber daya perusahaan, baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia yang dilakukan dengan penambahan unit/armada baru dan penambahan staf dan sopir. Hal ini dilakukan agar kualitas kinerja perusahaan semakin bisa menghadapi tingginya tingkat persaingan jasa *in land transportation.*

Saran

Berdasarkan pada analisa yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan saran yang diharapkan bisa berguna bagi PT. Mega Samudratama untuk dapat mengembangkan bisnisnya. Saran tersebut diantaranya adalah:

1. PT. Mega Samudratama hendaknya bisa segera membenahi sistem operasional untuk bisa beroperasional secara 24 jam, dengan demikian diharapkan perusahaan akan bisa lebih maksimal dalam melayani permintaan konsumen.

2. PT. Mega Samudratama hendaknya bisa melakukan pembenahan pada pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki di masing-masing departemen, terutama departemen pemasaran dan HRD, dengan menambah staf maka diharapkan kinerja perusahaan bisa semakin maksimal dalam bekerja untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi.
3. Tetap menjaga nama baik perusahaan dengan menjaga kualitas dan ketepatan waktu, caranya dengan pengaturan rute dan jadwal pengiriman, misalnya rute pengiriman diatur supaya jarak tempuh lebih cepat dan menghindari area yang macet/padat kendaraan, lalu jadwal pengiriman juga diatur di jam yang sepi lalu lintas.

DAFTAR PUSTAKA

David, F.R. (2011). *Strategic management*. (13th *ed).* (Dono Sunardi, Trans). Jakarta: Salemba Empat.

Nazir, M. (1988). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif & kualitatif.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

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

Ebert, R. J & Griffin, R. W. (2005). *Bisnis.* (7th *ed).* Jakarta: nnnbnnnnPT Indeks, Kelompok Gramedia