PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA PT. SARIADI WAHANA JASA DI SURABAYA

Cindy Octavia Rusly dan Ratih Indriyani, SE., MM.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: cnd_chan91@hotmail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

***Abstrak*- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan perusahaan keluarga PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya, mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, melakukan analisis SWOT, dan menentukan formulasi strategi pengembangan usaha.**

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Sariadi Wahana Jasa telah menjalankan fungsi bisnis yang meliputi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* pada aspek sumber daya manusia, kegiatan pemasaran, keuangan, dan kegiatan produksi/ operasional senantiasa menjalankan fungsi bisnis tersebut. Pihak perusahaan belum mempunyai divisi khusus yang menangani kegiatan pemasaran. Berdasarkan hasil analisis kondisi internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan perusahaan antara lain adalah layanan berkualitas dengan harga terjangkau, alat transportasi memadai, berpengalaman dalam bisnis, dapat menyesuaikan layanan, dan birokrasi bisnis yang sederhana. Kelemahan perusahaan adalah tidak memiliki website, tidak memiliki divisi pemasaran, tidak ada kantor cabang dan agen luar kota Surabaya, masih ada keterlambatan pengiriman, dan belum standar penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dapat peluang dan ancaman perusahaan. Peluang perusahaan adalah adanya pelanggan tetap, kerja sama dengan beberapa pelaku usaha di berbagai industri, jasa pengiriman yang banyak dibutuhkan, dan peluang pasar yang besar. Ancaman perusahaan adalah keberadaan pesaing, produk substitusi berupa kereta api kargo dan pesawat kargo, kebijakan pemerintah dalam masalah timbangan, dan tidak adanya batasan bagi pendatang baru untuk masuk bisnis Hasil analisis SWOT memberikan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan perusahaan. Rencana strategi pengembangan usaha lebih ditekankan pada pengembangan pasar didukung kerja sama dengan perusahaan jasa pengiriman asing dan maskapai penerbangan nasional, membuka kantor cabang, dan membuka cabang/perwakilan di luar negeri untuk mengantisipasi perdagangan bebas ASEAN.

Kata Kunci: Pengelolaan, Pengembangan Usaha, Lingkungan Internal dan Eksternal

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perdagangan bebas, perusahaan ekspedisi memiliki peranan dalam pendistribusian barang. Peranan perusahaan ekspedisi semakin lebih penting lagi bagi industri dan perusahaan yang mempunyai ketergantungan besar terhadap kecepatan dan ketepatan yang diperuntukkan kepada penerima barang. Pelaku usaha eksportir dan importir membutuhkan jasa perusahaan-perusahaan ekspedisi terutama pada kegiatan yang bisa mengatur, menata dan mengembangkan kegiatan logistik dan pendistribusian barang.

Kondisi ekonomi yang terus membaik menunjukkan aktivitas ekonomi yang juga mengalami perbaikan, sehingga arus pengiriman barang atau dokumen di dalam negeri selama ini cenderung mengalami peningkatan, demikian juga arus perdagangan internasional baik ekspor maupun impor juga mengalami peningkatan. Perkembangan perdagangan baik domestik maupun internasional dari berbagai sektor industri perlu didukung oleh sektor jasa yang bisa mempercepat pengiriman dokumen perdagangan maupun barang dagangan.

Kondisi ekonomi yang terus membaik menunjukkan aktivitas ekonomi yang juga mengalami perbaikan, sehingga arus pengiriman barang atau dokumen di dalam negeri selama ini cenderung mengalami peningkatan, demikian juga arus perdagangan internasional baik ekspor maupun impor juga mengalami peningkatan. Perkembangan perdagangan baik domestik maupun internasional dari berbagai sektor industri perlu didukung oleh sektor jasa yang bisa mempercepat pengiriman dokumen perdagangan maupun barang dagangan atau contoh barang untuk ekspor/impor antar negara (Bina UMKM, 2010). Sektor jasa yang dapat mempercepat pengiriman dokumen perdagangan maupun barang dagangan adalah ekspedisi. Keberadaan jasa ekspedisi dapat memperlancar arus barang secara efisien dengan kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan ekspor dan import di perdagangan nasional maupun internasional.

Ada beberapa sektor industri yang memanfaatkan layanan ekspedisi. Konsultan riset logistik internasional, Transportation and Logistic Frost & Sullivan Asia Pasifik menyebutkan, pengguna terbesar layanan ekspedisi adalah industri tekstil (37%); industri manufaktur yang memproduksi produk konsumsi (21%); otomotif (17%); dan gas (10%) (Majalah Swa Online, 2012).

Kementerian Perhubungan menyatakan tren pertumbuhan industri sektor ekspedisi secara signifikan minimal 10 persen per tahun (Antara News, 2011). Di Jawa Timur usaha jasa ekspedisi mengalami pertumbuhan yang signifikan. Ketua DPW Asperindo Jawa Timur Suwandi menyatakan "Dari tahun ke tahun, jumlah perusahaan ekspedisi bertambah signifikan. Pada 2010, jumlah anggota kami 50 anggota, sedangkan pada tahun ini bertambah menjadi 61 anggota. Artinya, dalam waktu satu tahun, ada

kenaikan anggota sebesar 20 persen." (Koran Jakarta Online, 2012).

Dari berbagai kota di Jawa Timur, Surabaya merupakan kota yang strategis dalam membuka usaha ekspedisi. Hal ini dikarenakan Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia yang memiliki pelabuhan Tanjung Perak sebagai pintu gerbang barang-barang yang dari Pulau Jawa menuju ke kawasan Indonesia Timur atau sebaliknya, sehingga dalam pendistribusian barang tersebut tentu setiap perusahaan akan memerlukan jasa pengiriman barang.

Tumbuhnya usaha ekspedisi diikuti oleh permintaan gudang yang terus meningkat. Di Surabaya, permintaan gudang sejak tahun 2008-2011 cenderung meningkat. Kondisi tersebut disebabkan tingginya peralihan aktifitas para pelaku industri ke sektor perdagangan yang membutuhkan gudang sebagai tempat penyimpanan barang dagangan (Bisnis Indonesia Online, 2011). Dengan tingginya permintaan gudang, maka dapat menyebabkan naiknya permintaan akan pengiriman barang karena setiap eksportir atau importir yang menyimpan barangnya di gudang tentu membutuhkan jasa ekspedisi untuk melakukan pengiriman barang baik dari gudang ke pelabuhan maupun sebaliknya.

Salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang ekspedisi dan pergudangan adalah PT. Sariadi Wahana Jasa yang berdiri sejak tahun 1984 dan berlokasi di Jalan Kalianak 80b. PT. Sariadi Wahana Jasa termasuk salah satu perusahaan keluarga di Indonesia dimana pendiri sekaligus pemilik merupakan pemimpin perusahaan.

Sebagai perusahaan keluarga PT. Sariadi Wahana Jasa, memiliki jasa menyediakan gudang untuk disewakan bagi para eksportir dan importir yang dapat digunakan untuk menyimpan barang. Perusahaan juga menyediakan jasa transportasi dari lokasi gudang ataupun dari pabrik ke pelabuhan. Model usaha yang dijalankan oleh PT. Sariadi Wahana Jasa adalah B2B (*Business to Business*) karena konsumennya adalah dari perusahaan atau industri yang memanfaatkan layanan jasa pengiriman yang diberikan oleh PT. Sariadi Wahana Jasa untuk memperlancar kegiatan operasional.

Pengelolaan perusahaan keluarga dapat dilihat dari aspek manajemen yang diterapkan di perusahaan. Menurut James F. Stoner (dalam Umar, 2003, p.18) fungsi-fungsi manajemen terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian. Pengertian dari masing-masing fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) menunjukkan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan tujuan dan kegiatannya. Kegiatan mereka biasanya didasarkan pada suatu metode, rencana, atau logika tertentu sehingga perlu direncanakan. Menurut Wiyono (2006, p.57) perencanaan adalah fungsi manajemen yang tugasnya merencanakan apa yang menjadi tujuan dan kegiatan-kegiatan yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Bila pekerjaan makin terpadu dan terkoordinasi, organisasi pun akan makin efektif. Menurut Wiyono (2006, p.57) pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang tugasnya adalah mengorganisasi, mengkoordinasikan berbagai sumber daya untuk digunakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan semula.
3. Penggerakkan (*Actuating*), menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin. Menurut Wiyono (2006, p.57) penggerakkan merupakan fungsi manajemen yang tugasnya menjalankan segala aktivitas atau tindakan guna mencapai tujuan atau sasaran yang telah direncanakan.
4. Pengendalian (*controlling*), berarti para manajer berusaha agar perusahaan bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian organisasi yang bergerak ke arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari penyebabnya. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk perbaikan di masa mendatang. Menurut Wiyono (2006, p.57) pengendalian merupakan fungsi manajemen yang tugasnya mengawasi, mengevaluasi, memantau apa yang dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis sumber daya manusia, analisis kegiatan pemasaran, analisis kondisi keuangan, dan analisis kegiatan produksi/ operasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut Menurut (David, 2009, p.177):

1. Analisis Sumber Daya Manusia
   Keberadaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi usaha sebagai pelaku kegiatan perusahaan. Permasalahan yang terkait dengan kondisi sumber daya manusia di perusahaan dapat dianalisis dengan melakukan audit personalia. Audit persoalia adalah aktivitas untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen ataupun keseluruhan organisasi (Handoko, 2011, p.225).
2. Analisis Kegiatan Pemasaran
   Kegiatan pemasaran perusahaan yang selama ini sudah dijalankan juga harus dianalisis oleh perusahaan. Kegiatan pemasaran perusahaan berawal dari kegiatan STP, yang kemudian dilanjutkan implementasi strategi dengan bauran pemasaran.
3. Analisis Kondisi Keuangan
   Analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan sangat penting bagi perusahaan sebelum menentukan strategi yang akan dijalankan di masa yang akan datang. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor

(David, 2009, p.204). Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden.

4. Analisis Kegiatan Produksi/ Operasional
   Fungsi produksi/ operasi suatu usaha mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa (David, 2009, p.214). Kegiatan produksi/ operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/ jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses yang terjadi dalam kegiatan produksi dan operasi banyak dan kompleks.

Analisis lingkungan eksternal atau lingkungan industri adalah untuk menganalisis kemenarikan suatu industri, untuk itu maka dapat digunakan model lima kekuatan (*five force model*) Porter. Dengan model lima kekuatan Porter, maka dapat dijelaskan dinamika industri yang dihadapi oleh perusahaan. Porter (1990) (dalam Rangkuti, 2006, p.12) menyatakan bahwa terdapat lima kekuatan kompetitif yang akan menentukan keunggulan bersaing dalam industri, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru
2. Ancaman produk pengganti
3. Kekuatan tawar menawar pemasok
4. Kekuatan tawar menawar pembeli
5. Persaingan sesama industri

Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat digunakan untuk masukan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah pendekatan terorganisasi dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan serta peluang dan ancaman eksternalnya. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Premis dasar SWOT adalah bahwa suatu uji realitas internal dan eksternal yang kritikal hendaknya dapat mengarahkan manajer untuk memilih strategi yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis SWOT mendefiniskan peluang-peluang dan ancaman utama yang kemungkinan dihadapi oleh perusahaan selama rentang waktu rencana (Boone dan Kurtz, 2007, p.390).

Menurut David (2009, p.327) analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi perusahaan dan merupakan alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Penjelasan masing-masing strategi sebagai berikut (David, 2009, p.328-330):

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)
   Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang)
   Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)
   Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)
   Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan perlu mengambil salah satu strategi yang ada. Perlu ada langkah formulasi strategi. Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik maka diperlukan data atau informasi dari analisis lingkungan (Dirgantoro, 2007, p.82).

Ada beberapa formulasi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan berdasarkan matriks *grand strategy*. Menurut David (2009, p.347) matriks *grand strategy* telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran. Dengan mengetahui posisi kuadran dari perusahaan, maka dapat diformulasikan strategi perusahaan yang tepat sesuai posisi perusahaan.

Salah satu strategi yang dapat diambil perusahaan adalah pengembangan pasar. Pengembangan pasar merupakan pemasaran ke arah pasar yang baru (dan geografi yang baru), terhadap produk yang ada (*existing*) (Hutabarat dan Martani, 2008, p.173). Pengembangan pasar terdiri atas memasarkan produk-produk yang ada saat ini dengan cara menambah saluran distribusi. Suatu perusahaan yang membuka kantor-kantor cabang baru di kota, daerah, atau negara lain dianggap sedang mempraktekkan pengembangan pasar. Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan untuk mempraktekkan bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi kegunaan-kegunaan dari produk yang ada saat ini serta pasar baru yang didefinisikan dari segi demografis, psikografis, atau demografis (Pearce dan Robinson, 2008, p.272).

Pemilik PT. Sariadi Wahana Jasa memiliki keinginan untuk mengembangkan usahanya karena persaingan yang ketat di sektor ekspedisi dan pergudangan, sehingga menuntut adanya kreativitas dan inovasi dari usaha yang dijalankan perusahaan. PT. Sariadi Wahana Jasa awal mula hanya fokus pada usaha ekspedisi dengan didukung 3 armada truk trailer dalam menjalankan usaha pengiriman barang.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti "Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pada PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya."

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana deskripsi pengelolaan PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya?
2. Bagaimana deskripsi lingkungan eksternal dan internal PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya?

3. Bagaimana analisis SWOT pada PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya?
4. Bagaimana formulasi strategi pengembangan usaha pada PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya?

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya.
2. Untuk mendeskripsikan lingkungan eksternal dan internal PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya.
3. Untuk melakukan analisis SWOT pada PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya.
4. Untuk menentukan formulasi strategi pengembangan usaha pada PT. Sariadi Wahana Jasa di Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan termasuk penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untu menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010, p.36). Penelitian menggunakan jenis penelitian deskriptif karena penelitian bertujuan menjelaskan atau mendeskripsikan tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pada perusahaan keluarga.

Penentuan Informan Penelitian

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam operasional perusahaan langsung maupun hanya sebagai pengawas jalannya perusahaan. Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang lebih mengutamakan tujuan penelitian dan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu (Bungin, 2010, p.115).

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
   Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu tidak ada pertanyaan yang ditentukan sebelumnya, kecuali pada tahapan sangat awal yakni ketika memulai wawancara dengan melontarkan pertanyaan umum dalam area studi (Daymon dan Holloway, 2008, p.264). Wawancara dilakukan secara langsung melalui tatap muka dengan informan penelitian.
2. Dokumentasi
   Data yang didapat dari pengumpulan data melalui dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif, yaitu upaya yang dilakukan melalui bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2012, p.248). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pencatatan data
   Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Kategorisasi data
   Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya
3. Interpretasi data
   Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum (Seiddel dalam Moleong, 2012, p.248).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah PT. Sariadi Wahana Jasa yang beralamat di Jalan Kalianak 80b, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, 60183.

Bentuk perusahaan ini adalah Perseroan Terbatas dengan bidang usaha utama pada bidang jasa pengiriman barang dan persewaan gudang. PT. Sariadi Wahana Jasa adalah perusahaan swasta yang berbasis di Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. PT. Sariadi Wahana Jasa pertama kali didirikan pada tahun 1984 oleh Kusbandono Rusli dan berlokasi di Jalan Kalianak 80b. Bisnis perusahaan difokuskan di depo kontainer, gudang, truk kontainer dan jasa perbaikan. PT. Sariadi Wahana Jasa, memiliki jasa menyediakan gudang untuk disewakan bagi para eksportir dan importir yang dapat digunakan untuk menyimpan barang. Perusahaan juga menyediakan jasa transportasi dari lokasi gudang ataupun dari pabrik ke pelabuhan.

Berdasarkan akte pendirian perusahaan, maksud dan tujuan perusahaan adalah menjalankan usaha jasa pengiriman barang dan persewaan gudang. Untuk itu, PT. Sariadi Wahana Jasa sedang memperkuat armada yang berupa perbengkelan, peremajaan armada serta penambahan armada guna memenuhi permintaan pelanggan yang semakin bertambah dan meningkat pengirimannya. Keseluruhan tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya pada pelanggan sehingga barang yang dikirimkan sampai di tempat tujuan dengan selamat dan tidak terlambat.

Pengelolaan usaha pada PT. Sariadi Wahana Jasa dapat dilihat dari aspek planning, organizing, actuating, dan controlling. Pengelolaan usaha dilihat

dari aspek SDM, Pemasaran, Keuangan dan Operasional.

1. *Planning*

Fungsi *planning* pertama dilakukan dengan adanya perekrutan karyawan perusahaan. PT. Sariadi Wahasa Jasa terlebih dahulu melakukan analisis untuk menentukan posisi yang harus diisi, jumlah yang dibutuhkan, dan kualifikasi sebelum proses perekrutan karyawan dilakukan. Jadi sebelum dilakukan perekrutan karyawan oleh perusahaan, terlebih dahulu pihak perusahaan melakukan analisa untuk mengetahui kebutuhan karyawan, posisi yang harus diisis, serta jumlah yang dibutuhkan sehingga rekruitmen yang dilakukan perusahaan sesuai dengan kebutuhan.

Planning juga dilakukan dengan menentukan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan. PT. Sariadi Wahana Jasa selama ini telah melakukan penentuan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan yang didasarkan pada target pasar perusahaan. Jadi pertama perusahaan menentukan target pasar yang akan diraih kemudian perusahaan menentukan pendukung yang diperlukan untuk dapat memperoleh target pasar yang telah ditentukan.

Planning pada PT. Sariadi Wahana Jasa juga dilakukan dengan pembuatan anggaran perusahaan. Pembuatan anggaran perusahaan dilakukan oleh bagian keuangan dengan terlebih dahulu membuat perencanaan laba *(proft planing)* dan estimasi pengeluarannya. Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan.

Aktivitas planning pada PT. Sariadi Wahana Jasa juga dilakukan dengan melakukan perancangan alur kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan operasional yang utama pada perusahaan adalah layanan jasa pengiriman barang, maka perencanaan alur dilakukan dengan cara pembuatan rencana urutan barang untuk menentukan barang yang harus dikirim terlebih dahulu yang barang yang dikirim setelahnya.

2. *Organizing*

Fungsi organizing pada PT. Sariadi Wahana Jasa dilakukan dengan cara melakukan penempatan karyawan pada bagian yang sesuai dengan keahlian masing-masing karyawan. Calon karyawan yang akan masuk ke perusahaan pertama diseleksi dengan menggunakan persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah diterima menjadi bagian dari perusahaan, karyawan kemudian akan diberikan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya sehingga akan semakin ahli dalam bidang kerjanya.

Organizing pada PT. Sariadi Wahana Jasa juga dilakukan dengan cara pengaturan kegiatan pemasaran yang ada di perusahaan. Saat ini perusahaan belum mempunyai bagian pemasaran yang khusus untuk mengurusi masalah pemasaran perusahaan, akan tetapi perusahaan tetap berusaha untuk mengoptimalkan kegiatan pemasaran perusahaan, salah satunya dengan mengerahkan semua karyawan untuk turut membantu mempromosikan kegiatan perusahaan dan memberikan pelayanan yang terbaik.

Organizing dilakukan juga pada bagian keuangan, yaitu menyangkut koordinasi dengan bagian keuangan dalam pengalokasian anggaran. Koordinasi bagian keuangan dilakukan oleh bagian accounting dengan pimpinan perusahaan. Koordinasi ini dilakukan agar pimpinan perusahaan dapat terus mengetahui dan memantau perkembangan keuangan perusahaan sehingga dapat menggunakan informasi dari bagian keuangan ini untuk pengambilan kebijakan perusahaan.

Bagian operasional pada PT. Sariadi Wahana Jasa juga melaksanakan kegiatan *organizing* yaitu dengan cara melakukan koordinasi antar karyawan pada bagian operasional. Koordinasi antar karyawan pada bagian operasional ini sangat perlu untuk dilakukan mengingat kegiatan perusahaan tidak hanya dilakukan di satu tempat, tapi dilaksanakan di beberapa tempat terpisah, yaitu di kantor, gudang, dan pelabuhan. Agar kegiatan dapat berjalan lancar diperlukan adanya koordinasi yang baik antar karyawan. Perusahaan membekali beberapa karyawan dengan handphone untuk mempermudah kegiatan koordinasi.

3. *Actuating*

Fungsi *actuating* pada PT. Sariadi Wahana Jasa dilakukan salah satunya dengan pemberian *reward* dan *punishment* bagi karyawan yang bekerja di perusahaan. Adanya pemberian *reward* dan *punishment* ini diharapkan akan mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pemberian reward diberikan dalam bentuk bonus tahunan dan THR yang karyawan yang diberikan menjelang lebaran. Sementara itu punishment diberikan dalam bentuk pemotongan gaji sampai dengan pemecatan (PHK) karyawan.

Fungsi *actuating* juga dilakukan dengan penentuan sasaran dari kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan sasaran ini akan memberikan arah yang jelas bagi kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT. Sariadi Wahana Jasa. Sasaran pemasaran yang ditetapkan oleh perusahaan adalah penambahan jumlah pelanggan dan terus berusaha untuk mempertahankan pelanggan lama. Pihak perusahaan juga melaksanakan kerjasama dengan pihak dunia usaha yang menjadi relasi pemilik perusahaan, khususnya industri-industri manufaktur.

Fungsi *actuating* juga diterapkan dalam masalah pengajuan anggaran perusahaan. Actuating dalam pengajuan anggaran ini diterapkan agar dana yang dikeluarkan dapat digunakan untuk mendapatkan manfaat yang maksimal. Setiap pengajuan anggaran di perusahaan harus disetujui oleh manajer pada bagian yang membutuhkan anggaran sebelum diajukan ke bagian keuangan. Misalnya ketika akan dilakukan pembelian perlengkapan kantor, maka karyawan terlebih dahulu harus mengajukan ke manajernya dan mendapatkan persetujuan dari manajernya. Setelah manajer memberikan persetujuan kemudian permohonan anggaran diajukan ke bagian keuangan.

Fungsi actuating pada PT. Sariadi Wahana Jasa juga dilakukan dengan pemberian pengarahan kepada

karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai kondisi ini, maka pimpinan perusahaan terus berupaya memberikan motivasi dan pengarahan kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Upaya juga dilakukan dengan cara memberikan reward kepada karyawan baik berupa parcel menjelang labaran ataupun pemberian bonus.

4. *Controlling*

Fungsi *controlling* pada PT. Sariadi Wahana Jasa dilakukan dengan cara melakukan penilaian kinerja karyawan. Saat ini perusahaan belum mempunyai standar yang jelas dan pasti dalam proses penilaian kinerja karyawan. Saat ini aspek-aspek yang secara umum menjadi panduan perusahaan dalam memberikan penilaian kinerja karyawan adalah hasil, kedisiplinan, dan karyawan. Hasil karyawan dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja karyawan dan dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Kedisiplinan karyawan dilihat dilihat dari ketepatan karyawan bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan perusahaan, dan aspek perilaku dilihat dari perilaku karyawan ketika bekerja, terlihat bersemangat atau terlihat malas.

Fungsi *controlling* juga dilakukan dengan evaluasi yang dilakukan pada kegiatan pemasaran. Evaluasi ini dilakukan dengan cara melakukan menanyakan keluhan-keluhan kepada karyawan telemarketing terhadap permasalahan pemasaran. Dari informasi telemarketing ini pihak perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap kegiatan pemasaran yang selama ini dilakukan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses pemasaran perusahaan sehingga masalah-masalah yang ada tersebut dapat diselesaikan.

Controlling juga dilakukan pada bagian keuangan perusahaan. *Controlling* pada perusahaan dilakukan dengan cara pembuatan pembukuan keuangan perusahaan setiap bulannya menjadi sebuah laporan. Laporan keuangan ini kemudian diserahkan kepada pimpinan sehingga pimpinan dapat mengetahui dan mengontrol pengelolaan keuangan yang ada di perusahaan.

Controlling juga dilakukan dengan pemantuan kegiatan operasional perusahaan. Pemantuan pada kegiatan operasional dilakukan dengan keterlibatan pimpinan dalam pemantuan kegiatan operasional. Pimpinan terkadang juga ikut melakukan pemantuan, kadang ikut mantau kondisi gudang, ataupun kondisi di tempat bongkar dan muat barang.

Berdasarkan data analisis kondisi eksternal perusahaan menunjukkan ancaman pendatang baru dalam kondisi lemah. Hal ini disebabkan oleh peningkatan kapasitas disertai dengan peningkatan biaya, diperlukan pengalaman yang sering kali belum dimiliki pendatang baru, modal awal yang dibutuhkan besar, tidak ada regulasi pemerintah yang membatasi masuknya pendatang baru, konsumen cukup loyal dengan perusahaan yang sudah ada, dan pelaku usaha harus menguasai teknologi dan trik-trik praktis dalam bisnis.

Dilihat dari segi persaingan menunjukkan persaingan dengan sesama pesaing di industri yang sama dalam kondisi kuat. Hal ini ditunjukkan oleh jumlah pesaing sekitar 50 perusahaan. Masing-masing pesaing mempunyai kelebihan dan sekaligus kelemahan. Strategi yang dilakukan oleh pesaing dalam mendatangkan pelanggan adalah dengan datang langsung ke pelanggan dan mempercepat proses pelayanan, selain itu pesaing juga memberikan kontainer yang bagus-bagus. Oleh karena itu, PT. Sariadai Wahana Jasa berupaya terus untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar dapat bersaing dengan pemain bisnis yang lain.

Pada industri ekspedisi, ancaman produk pengganti berada dalam kondisi lemah. Produk pengganti pada industri ekspedisi melalui darat adalah kereta api kargo dan pesawat kargo. Dibandingkan dengan produk pengganti, penggunaan transportasi dengan truk/ trailer mempunyai kelebihan tersendiri dibandingkan dengan produk pengganti karena dari segi harga lebih murah dari pesawat, dan dapat menjangkau tempat yang lebih bervariasi dibandingkan kereta api.

Pembeli sebagai salah satu kekuatan yang berasal dari lingkungan eksternal memiliki kondisi yang kuat dalam industri ekspedisi. Pembeli dalam industri ekspedisi memiliki loyalitas dengan perusahaan yang telah menjadi langganan. Bagi PT. Sariadai Wahana Jasa, kedudukan pembeli sangat penting sehingga perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Hal ini dikarenakan pelanggan dapat dengan mudah pindah ke pesaing apabila mendapatkan harga murah dan pelayanan yang memuaskan. Permintaan konsumen selama ini tidak mengalami penurunan karena jasa perusahaan penting bagi konsumen.

Pemasok juga merupakan salah satu kekuatan eksternal yang perlu diperhitungkan dalam industri. Pada industri ekspedisi pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang lemah. Pemasok yang digunakan PT. Sariadai Wahana Jasa ada sekitar 10 pemasok. PT. Sariadai Wahana Jasa dapat dengan mudah pindah ke pemasok karena pilihan pemasok banyak.

Berdasarkan hasil rangkuman lingkungan eksternal perusahaan di atas dapat dilihat bahwa dari lima kekuatan di lingkungan eksternal, tiga kekuatan berada dalam kondisi lemah dan dua kekuatan berada dalam kondisi kuat. Sehingga dapat dikatakan PT. Sariadi Wahana Jasa mempunyai posisi yang kompetitif.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi S-W-O-T pada PT. Sariadi Wahana Jasa

Kekuatan (*Strenght*) 1. Layanan berkualitas dengan harga tetap terjangkau 2. Alat transportasi yang digunakan perusahaan sudah memadai 3. Perusahaan yang berpengalaman di bidang pelayanan transportasi lebih dari 20 tahun 4. Perusahaan dapat menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pelanggan 5. Birokrasi dalam manajemen perusahaan sederhana	Kelemahan (*Weakness*) 1. Tidak memiliki website perusahaan 2. Tidak memiliki divisi khusus yang menangani pemasaran 3. Tidak adanya kantor cabang perusahaan serta agen di luar kota Surabaya sehingga jangkauan pasarnya terbatas 4. Masih adanya keterlambatan pengiriman barang 5. Belum mempunyai standar penilaian kinerja karyawan
Peluang (*Opportunity*) 1. Pelanggan tetap yang selalu menggunakan jasa perusahaan 2. Memiliki kerjasama dengan beberapa pelaku usaha di berbagai industri yang merupakan relasi pemilik perusahaan 3. Jasa pengiriman barang banyak dibutuhkan oleh berbagai industri 4. Peluang pasar yang besar	Ancaman (*Threat*) 1. Keberadaan pesaing di bidang industri yang sama yang memiliki armada transportasi lebih lengkap 2. Keberadaan kereta api kargo dan pesawat kargo 3. Adanya kebijakan dari pemerintah daerah yang menyulitkan dalam hal timbangan kendaraan di daerah pelabuhan yang menaikan harga tanpa mengikuti peraturan 4. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Berdasarkan analisis S-W-O-T, dapat dbuat rekomendasi strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T. Rekomendasi strateginya dijabarkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT PT. Sariadi Wahana Jasa

Strategi SO: - Terus menjaga kualitas layanan dengan harga terjangkau terhadap pelanggan-pelanggan tetap agar tetap loyal (S1, O1) - Menjalin kerjasama dengan lembaga pemerintah seperti Pertamina untuk melakukan kerjasama dalam menyediakan jasa angkutan untuk mengangkut drum-drum minyak pertamina yang akan didistribusikan ke setiap agen resmi Pertamina (S2, S4, O2) - Menjalin kerjasama dalam jangka panjang dengan pelanggan-pelanggan besar terutama yang menjadi anggota DPD GPEI Jawa Timur (S2,S3, S4, O2,O3) - Mengambil kebijakan yang cepat untuk mengantisipasi setiap peluang pasar yang ada (S5, O4)	Strategi ST: - Membuka kerjasama dengan perusahaan penerbangan dan PT KAI terutama untuk pendistribusian barang ke gudang (S2,T1,T2) - Menyediakan layanan memuaskan konsumen (S1,S3,T1) - Bekerjasama dengan pemasok bahan baku yang menawarkan harga lebih murah namun berkualitas (T1,T3) - Menanggapi keluhan pelanggan dengan penyediaan nomer khusus untuk menerima keluhan (S1,S3,T1)
Strategi WO: - Membentuk divisi pemasaran dan merekrut sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang pemasaran (W2, O2,O3) - Membuka cabang atau perwakilan di kota Semarang untuk memperluas pasar (W3, O2,O3)	Strategi WT: - Membuat situs website perusahaan (W1, T1) - Menambah jumlah trailer minimal 3 unit untuk mengurangi keterlambatan pengiriman barang (W4,T1)

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Hasil analisis SWOT memberikan banyak alternatif tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Hasil analisis SWOT akan dilengkapi dengan matrik *Grand Strategy* seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.3 untuk dapat menentukan strategi yang tepat bagi PT. Sariadi Wahana Jasa. Matrik Grands strategi menggunakan dua indikator untuk penentuan strategi, yaitu pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif. Pertumbuhan pasar saat ini tergolong dalam kategori cepat, yaitu di atas 5 % (Transportation and Logistic Frost & Sullivan Asia Pasifik, 2011). Menurut David (2009, p.348) perusahaan-perusahaan yang berada di kuadran I berada di industri dengan pasar yang tumbuh dengan cepat (di atas 5%).

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dapat diketahui bahwa posisi kompetitif perusahaan berada dalam kondisi kuat. Pertumbuhan pasar cepat dan posisi kompetitif kuat sehingga strategi yang tepat diterapkan oleh PT. Sariadi Wahana Jasa adalah pilihan strategi yang ada pada Kuadran I.

Dari ketujuh pilihan strategi yang ada pada kuadran I, strategi yang dipilih adalah pengembangan pasar. Pengembangan pasar merupakan pemasaran ke arah pasar yang baru (dan geografi yang baru), terhadap produk yang ada (*existing*) (Hutabarat dan Martani, 2008, p.173). Aktivitas pengembangan pasar ini sesuai bagi perusahaan karena pasar layanan jasa transportasi ini masih luas, tetapi kemampuan perusahaan untuk mencapai pasar yang ada masih terbatas. Selain itu strategi pengembangan pasar juga dipilih karena sesuai dengan rekomendasi SWOT, seperti pembukaan cabang baru agar pasar lebih luas serta penambahan jumlah trailer agar pelayanan yang diberikan kepada pelanggan bisa lebih banyak.

Setelah menentukan strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan, maka berikutnya adalah menetapkan tujuan dan kebijakan bagi PT. Sariadi Wahana Jasa. Berikut adalah pemaparannya:

1. Strategi perusahaan:
   Strategi yang dipilih bagi perusahaan adalah strategi pengembangan pasar dengan cara membuka kantor-kantor cabang baru di kota, daerah, atau negara lain.
2. Kebijakan yang mendukung:
   1) Meningkatkan kapasitas layanan perusahaan.
   2) Menggunakan dana dengan lebih terencana dan efisien.
   3) Meningkatkan efisiensi biaya operasional perusahaan.
   4) Meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Aspek Pemasaran
   a. Tujuan
      Meningkatkan tingkat penjualan perusahaan minimal 5% tiap tahun. Kebijakan yang dapat mendukung pencapaian tujuan tahunan adalah dengan peningkatan kapasitas pelayanan.
   b. Pengembangan aspek pemasaran dilakukan melakukan program bauran pemasaran, dengan penekanan pada aspek *place* dan *promotion.*
      1) *Product*

Produk perusahaan adalah jasa pergudangan dan pengiriman barang. Produk perusahaan tetap, tidak mengalami perubahan, hanya saja pihak perusahaan akan melakukan perbaikan pada aspek produk dengan meningkatkan kualitas kontainer yang digunakan.

2) *Price*

Saat ini perusahaan telah mempunyai standar harga untuk masing-masing layanan yang diberikan kepada pelanggan. Harga yang diberikan kepada pelanggan tidak akan banyak mengalami perubahan, hanya saja pihak perusahaan akan secara aktif melakukan pemantauan terhadap harga pasar dan melakukan revisi terhadap harga apabila diperlukan.

3) *Place*

Pengembangan perusahaan akan difokuskan pada aspek *place* (tempat).

a) Memaksimalkan potensi pasar yang ada di Surabaya

Tahapan pertama dalam pengembangan perusahaan adalah dengan memaksimalkan potensi pasar yang ada di Surabaya. Upaya memaksimalkan potensi pasar ini dilakukan dengan cara melakukan kegiatan pemasaran yang lebih aktif, yaitu dengan membentuk divisi pemasaran dan merekrut orang-orang yang berkualitas untuk melakukan kegiatan pemasaran perusahaan.

b) Pembukaan kantor cabang baru di kota Semarang

Pembukaan kantor cabang baru merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perluasan pasar. Semarang merupakan daerah yang potensial untuk dibuka kantor cabang baru. Semarang yang memiliki pelabuhan Tanjung Emas dapat dijadikan sebagai alternatif dalam mengirimkan barang ke luar pulau dan memperluas pasar perusahaan. Menurut Ari Wibowo yang merupakan Ketua Asosiasi Logistik dan Forwarding Indonesia (ALFI) Jawa Tengah, dari total 750 kontainer per bulan yang dikirim melalui Jawa Tengah, 70 persen dikirim ke Indonesia Timur melalui Tanjung Perak. Sisanya dikirim ke Indonesia Barat melalui Tanjung Priok, Jakarta. Tujuan pengiriman ke Indonesia Timur adalah, Kumai, Sampit, Makassar, Balikpapan, Biak, Sorong, dan Jayapura. Namun seiring dengan keluarnya izin dari Bea dan Cukai Jateng dan DIY, maka mulai tahun 2013 pelayanan terminal petikemas domestik sudah dapat dilakukan di Pelabuhan Tanjung Emas (Berita Jatim Online, 2012). Dibukanya pelayanan petikemas domestik di Semarang, merupakan peluang bagi perusahaan untuk memperluas pasar terutama menarik konsumen dari Jawa Tengah yang selama ini melakukan pengiriman barang melalui Tanjung Priok dan Tanjung Perak.

c) Menjalin kerja sama dengan pihak luar

Perluasan pasar dapat juga dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan pihak luar. Lingkup kerja sama dapat bersifat nasional (domestik) ataupun dengan perusahaan luar. Bentuk kerja sama yang dapat dilakukan adalah:

- Menjalin kerja sama dengan perusahaan jasa pengiriman asing dan maskapai penerbangan nasional

  Perusahaan memerlukan dukungan dari berbagai pihak untuk masuk ke pasar luar negeri, diantaranya adalah bekerja sama dengan perusahaan jasa pengiriman asing. Sedangkan untuk pasar dalam negeri, perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan maskapai penerbangan nasional.
- Membuka cabang/perwakilan di luar negeri

  Perusahaan sebaiknya mulai merencanakan untuk membuka cabang/perwakilan di luar negeri untuk mengantisipasi perdagangan bebas ASEAN. Dengan demikian perusahaan bisa bersaing dengan industri jasa pengiriman yang semakin hari semakin ketat persaingannya.

4) *Promotion*

Kegiatan promosi perusahaan dilakukan dengan cara:

a) Setiap karyawan berperan serta merekomendasikan dan mempromosikan jasa perusahaan. Karyawan yang mampu mempromosikan jasa perusahaan dan dapat menarik pelanggan akan diberi bonus.

b) Melakukan promosi efektif melalui website. Website merupakan sarana yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan promosi secara 24 jam. Melalui website pelanggan dapat lebih mengenal dan mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan jasa yang ditawarkan perusahaan. Website juga dapat digunakan sebagai media

bagi pelanggan untuk mengetahui proses pengiriman barangnya dan transaksi keuangan antara perusahaan dengan pelanggan.

4. Aspek Operasional
   a. Tujuan
      Tujuan pengembangan aspek operasional adalah:
      1) Meningkatkan kapasitas layanan perusahaan
      2) Meningkatkan efisiensi biaya operasional
   b. Pengembangan pada aspek operasional dilakukan dengan:
      1) Peningkatan kapasitas layanan perusahaan dapat dilakukan dengan cara:
         a) Menambah jumlah armada transportasi
            Penambahan jumlah armada transportasi adalah merupakan agenda yang sangat penting bagi perusahaan agar perusahaan dapat meningkatkan layanannya kepada konsumen. Saat ini perusahaan baru mempunyai 6 truk. Penambahan jumlah armada transportasi ini dapat dilakukan secara bertahap, tetapi harus terencana sehingga dapat terealisasi secepatnya.
         b) Menambah lahan untuk gudang
            Lahan yang digunakan untuk fasilitas gudang yang dimiliki perusahaan saat ini baru satu, yaitu yang berada di Jalan Kalianak 80b. Untuk aktivitas perusahaan saat ini, lahan gudang yang sekarang ini sudah mencukupi. Akan tetapi apabila perusahaan ingin meningkatkan kapasitas layanan, maka lokasi gudang yang ada masih kurang sehingga diperlukan perluasan lahan gudang. Di sekitar gudang yang ada sekarang ini masih ada lahan kosong, untuk itu tahapan awal yang perlu dilakukan perusahaan adalah melakukan negosiasi untuk pembelian lahan yang ada. Apabila tidak memungkinkan untuk dibeli, maka perusahaan dapat mencari lokasi baru yang berdekatan dengan gudang yang ada sekarang.
      2) Peningkatan efisiensi biaya operasional dengan cara:
         a) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan operasional pelayanan yang sekarang ini dijalankan untuk dapat mencari metode operasional yang paling efisien. Caranya dapat dilakukan dengan menganalisis terhadap setiap aktivitas yang ada dan melakukan penilaian terhadap aktivitas yang betul-betul mampu memberikan nilai tambah dan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Aktivitas yang tidak mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan dapat dihilangkan ataupun diperbaiki lagi agar mampu memberikan nilai tambah. Dengan adanya evaluasi ini pihak perusahaan akan dapat mengetahui kelemahan yang ada pada kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan. Dari kegiatan ini pihak perusahaan dapat membuat kegiatan operasional perusahaan yang terstandarisasi dalam bentuk SOP (Standar Operasional Prosedur) yang baru hasil perbaikan atas kegiatan operasional yang lama.
         b) Memberikan pelatihan kepada karyawan bagian operasional agar dapat menjalankan kegiatan operasional berdasarkan SOP yang telah disusun.
      3) Mewajibkan karyawan bagian lapangan seperti sopir dan kernet untuk memakai seragam yang diberi oleh perusahaan untuk meningkatkan citra positif perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, maka atribut produk yang melekat menjadi lebih luas. Dalam hal ini, bukan hanya melekat jasa perusahaan, tetapi juga melekat pada karyawan yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan terutama terkait kerapian penampilan karyawan.

5. Aspek Sumber Daya Manusia
   a. Tujuan
      Tujuan pengembangan aspek SDM adalah
      1) Rekruitmen tenaga kerja yang berkualitas
      2) Meningkatkan produktivitas semua karyawan yang ada di perusahaan.
   b. Pengembangan aspek sumber daya manusia dilakukan dengan:
      1) Rekruitmen tenaga kerja
         Pengembangan perusahaan perlu disertai dengan rekruitmen tenaga kerja yang dapat mendukung pengembangan. Tambahan karyawan yang kompeten diperlukan dalam bidang pemasaran dan operasional. Proses rekruitmen tidak hanya dibatasi pada sumber-sumber internal yang selama ini dipakai oleh perusahaan, baik dari referensi karyawan ataupun dari relasi pemilik, tapi rekruitmen dibuka untuk umum sehingga perusahaan dapat memilih karyawan dari kandidat yang lebih banyak dengan kualitas yang lebih beragam. Rekruitmen ini penting bagi perusahaan agar upaya untuk memaksimalkan pasar yang ada sekarang serta untuk meningkatkan kapasitas pelayanan perusahaan.

a) Tenaga kerja pemasaran
   - Membentuk divisi pemasaran. Selama ini pihak perusahaan belum mempunyai divisi atau bagian yang konsentrasi untuk mengelola kegiatan pemasaran yang ada di perusahaan. Pihak perusahaan perlu untuk segera membentuk divisi pemasaran agar kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan dengan lebih baik.
   - Memberikan target yang tinggi kepada tenaga-tenaga pemasaran yang diimbagi dengan kompensasi yang sesuai. Tenaga pemasaran yang telah dipilih dari proses seleksi adalah tenaga-tenaga pemasaran yang handal sehingga pihak perusahaan dapat memberikan target yang tinggi kepada masing-masing tenaga pemasaran. Target yang tinggi ini tentunya harus juga dengan sistem kompensasi yang baik sehingga tenaga pemasaran yang ada akan terus termotivasi untuk dapat merealisasikan target yang sudah ditentukan.

b) Tenaga kerja operasional
   Melakukan rekruitmen tenaga operasional yang handal seperti sopir yang memiliki penguasaan dan pengetahuan terhadap rute-rute pengiriman barang.

2) Pelatihan
   Pelatihan yang selama ini dilakukan kepada karyawan adalah pelatihan pada awal masuk, setelah itu tidak dilakukan pelatihan kembali. Ke depannya pihak perusahaan perlu untuk memberikan pelatihan kepada karyawan secara berkala. Sebelum pelaksanaan pelatihan, pihak perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi aspek yang apa yang perlu ditingkatkan sehingga perlu diberikan pelatihan sehingga pelatihan menjadi tepat sasaran.

3) Penetapan standar kinerja
   Selama ini perusahaan tidak mempunyai standar kinerja bagi karyawan yang jelas. Ke depannya pihak perusahaan perlu untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi dan terukur sehingga hasil penilaian kinerja karyawan menjadi lebih obyektif.

4) Pemberian *reward* dan *punishment*
   Pihak perusahaan hendaknya menyusun sistem pemberian reward dan punishment yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kinerja baik mendapatkan *reward*, sementara karyawan yang kinerjanya buruk diberikan *punishment*.

6. Aspek Keuangan
   a. Tujuan
      Tujuan pengembangan pada aspek keuangan adalah:
      1) Meningkatkan efisiensi pemakaian dana yang dimiliki oleh perusahaan sehingga pemakaian dana lebih optimal.
      2) Menambah jumlah modal kerja yang dimiliki.
   b. Pengembangan aspek keuangan dilakukan dengan cara:
      1) Menyusun rencana keuangan yang lebih baik
         Penyusunan rencana keuangan perlu untuk melibatkan divisi yang lain, seperti bagian pemasaran dan bagian operasional agar perencanaan keuangan yang dilakukan sesuai dengan agenda atau rencana yang ada pada bagian pemasaran dan bagian operasional.
      2) Memperbesar modal kerja dengan mengajukan pinjaman ke bank. Peningkatan kapasitas operasional dan perluasan pasar tentu membutuhkan tambahan modal kerja. Untuk memperoleh modal kerja perusahaan dapat mengajukan permohonan kredit ke bank.
      3) Memperketat penggunaan anggaran perusahaan. Pihak perusahaan perlu untuk memperketat penggunaan anggaran perusahaan dengan cara membuat prioritas pengeluaran.
      4) Melakukan pembelian armada baru untuk peningkatakan operasional. Bagian keuangan perlu untuk menganggarkan dana untuk pembelian armada baru, perluasan lahan, dan pembukaan kantor cabang baru.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengelolaan perusahaan keluarga pada PT. Sariadi Wahana Jasa telah menjalankan fungsi bisnis yang meliputi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling*. *Planning* yang dijalankan seperti perekrutan karyawan perusahaan, penentuan kegiatan pemasaran, pembuatan rencana anggaran, dan perancangan alur kegiatan operasional. *Organizing* yang dijalankan seperti penempatan karyawan sesuai keahlian, pengaturan kegiatan pemasaran di perusahaan, koordinasi dengan bagian keuangan dalam masalah anggaran, dan koordinasi antar karyawan di bagian operasional. *Actuating* yang dijalankan seperti pemberian reward dan punishment, penentuan sasaran

pemasaran, adanya prosedur pengajuan anggaran, dan pengarahan karyawan untuk bekerja maksimal. *Controlling* yang dijalankan seperti penilaian kinerja karyawan, evaluasi kegiatan pemasaran, kontrol keuangan perusahaan, dan pemantauan kegiatan operasional perusahaan. Setiap aspek internal perusahaan yang meliputi sumber daya manusia, kegiatan pemasaran, keuangan, dan kegiatan produksi/ operasional senantiasa menjalankan fungsi bisnis tersebut. Pada pengelolaan kegiatan pemasaran fungsi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* belum berjalan dengan baik, karena perusahaan tidak memiliki karyawan setingkat manajer yang khusus mengelola kegiatan pemasaran.

2. Berdasarkan analisis kondisi internal perusahaan dapat diketahui perusahaan memiliki kekuatan pada alat transportasi yang digunakan perusahaan sudah memadai, perusahaan memiliki pelanggan tetap yang selalu menggunakan jasa perusahaan, dan memiliki kerjasama dengan beberapa pelaku usaha di berbagai industri. Namun, perusahaan memiliki kelemahan di lingkungan internalnya karena pada kegiatan produksi masih sering terjadi keterlambatan pengiriman barang, tidak memiliki divisi khusus pemasaran, tidak adanya kantor cabang perusahaan serta agen di luar kota Surabaya sehingga jangkauan pasarnya terbatas, dan di era kemajuan teknologi informasi saat ini perusahaan tidak memiliki website. Dilihat dari lingkungan eksternal, perusahaan memiliki peluang yang besar pada industri ekspedisi karena jasa pengiriman banyak dibutuhkan oleh berbagai industri dan memiliki pelanggan yang loyal. Di lingkungan eksternal, perusahaan juga menghadapi berbagai ancaman mulai dari keberadaan pesaing yang memiliki armada transportasi lebih lengkap, keberadaan produk pengganti berupa kereta api kargo dan pesawat kargo, dan adanya kebijakan dari pemerintah daerah yang menyulitkan dalam hal timbangan kendaraan.
3. Analisis SWOT dilakukan untuk mencocokkan kondisi internal dan eksternal yang ada untuk strategi yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa rekomendasi yang diberikan oleh analisis SWOT antara lain dengan lebih aktif dalam menjalin kerja sama bisnis dengan pihak-pihak yang terkait dalam bisnis, seperti Pertamina, Anggota DPD GPEI, perusahaan penerbangan, PT. KAI. Memaksimalkan penggunaan IT untuk mendukung bisnis, dan juga menambah jumlah armada dan personal yang dimiliki, serta membuka cabang perwakilan di kota lain.
4. Rencana strategi pengembangan usaha lebih ditekankan pada pengembangan pasar didukung kerja sama dengan perusahaan jasa pengiriman asing dan maskapai penerbangan nasional, membuka kantor cabang, dan membuka cabang/perwakilan di luar negeri untuk mengantisipasi perdagangan bebas ASEAN.

Saran

Saran dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan hendaknya memperhatikan aspek pemasaran karena selama ini tidak ada bagian pemasaran yang fokus untuk menjalankan kegiatan pemasaran karena selama ini kegiatan pemasaran berada di bawah bagian operasional. Apabila bisnis sudah berkembangan dan perusahaan mempunyai kemampuan, hendaknya perusahaan membentuk bagian pemasaran yang terpisah dari bagian yang lain.
2. Perusahaan hendaknya segera merealisasikan penambahan jumlah armada dan jumlah personil dalam waktu dekat sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan dapat menjangkau pelanggan yang lebih banyak. Jumlah armada minimal yang harus ditambahkan perusahaan dalam waktu dekat adalah 3 unit trailer.
3. Pihak perusahaan hendaknya segera merealisasikan pembukaan kantor cabang dan membuka kantor perwakilannya di luar negeri agar lebih siap dalam era perdagangan bebas ASEAN.
4. Struktur organisasi yang ada perusahaan saat ini belum sesuai dengan ketentuan hukum untuk PT (Perseroan Terbatas) yaitu tidak adanya posisi pemegang saham dan posisi direksi. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan pada struktur organisasi perusahaan untuk penambahan posisi pemegang saham, direksi, dan juga penambahan divisi pemasaran yang sangat diperlukan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Antara News. (20111). *Tren pertumbuhan industri sektor ekspedisi secara signifikan minimal 10 persen per tahun*. Retrieved December 5th 2012 from http:// http://www.antaranews.com

Bank Mandiri. (2012). *Power lunch "tantangan perusahaan keluarga di era bisnis modern*". Retrieved August 2nd 2012 from http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-.html

Berita Jatim Online. (2012). *TPK Semarang (TPKS) buka pelayanan petikemas domestik*. Retrieved August 2nd 2012 from http://www.beritajatim.com/detailnews.php/1/Ekonomi/2012-10-22/150035

Bina UKM. (2010). *Peluang usaha jasa ekspedisi*. Retrieved December 12nd 2012 from www.binaukm.com/2010/07/peluang-usaha-jasa-ekspedisi-bag-1

Bisnis Indonesia. (2011). *Permintaan gudang di surabaya meningkat*. Retrieved August 2nd 2012 from http://www.bisnis.com/articles/permintaan-gudang-di-surabaya-meningkat

Bisnis Indonesia. (2012). *Kiat manajemen: akar konflik perusahaan keluarga*. Retrieved August 2nd 2012 from http://www.bisnis.com/articles/kiat-manajemen-akar-konflik-perusahaan-keluarga

Boone, Louis E & Kurtz, David, L. (2007). *Pengantar bisnis kontemporer*. Jakarta: Salemba Empat

Bungin, B. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana

David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat

Daymon, Christine; Holloway, Immy. (2008). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communication*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.

Dirgantoro, Crown. (2007). *Manajemen stratejik: konsep, kasus, dan implementasi*. Jakarta: Grasindo

Griffin, Ricky W. (2009). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Handoko. Hani. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE

Hartanto, Mardi, Frans. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT. Mizan Pustaka

Hutabarat, Jemsly., Huseini, Martani. (2008). *Manajemen strategik kontemporer: operasionalisasi strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Kabar Bisnis Online. (2011). *Tarif kargo via kereta api segera melonjak*. Retrieved August 9th 2012 from http://www.kabarbisnis.com/read/2823385

Kompas Online. (2012). *Singapore airlines kandangkan pesawat kargo*. Retrieved November 9th 2012 from www://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/11/12/14010726/Singapore.Airlines.Kandangkan.Pesawat.Kargo

Koran Jakarta. (2011). *Prospektif masih banyak tantangan*. Retrieved August 2nd 2012 from www.koran-jakarta.com/index.php/detail/view01/68778

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen pemasaran*. Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Penerbit Erlangga

Kotler, Philip & Trias De Bes, Fernando. (2007). *Lateral marketing: berbagai teknik baru untuk mendapatkan ide-ide terobosan*. Alih bahasa: Emil Salim. Jakarta: Penerbit Erlangga

Medan Bisnis. (2011). *80% Perusahaan besar di indonesia dimiliki keluarga*. Retrieved August 1st 2012 from www.medanbisnisdaily.com/news/read/2011/09/15/55042/80persen_perusahaan_besar_di_indonesia_dimiliki_keluarga/#.UEaw4CLM8y0

Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Muchtar, A.F. (2010). Strategi memenangkan persaingan usaha dengan menyusun business plan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Nadja, Daeng. (2004). *Manajemen fit & proper test*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama

Pawito. (2008). *Penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: LKIS

Pearce, John A., Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Purnawanto, Budy. (2010). *Manajemen SDM berbasis proses*. Jakarta: Grasindo.

Rangkuti, Freddy. (2006). *Measuring customer satisfaction: teknik mengukur dan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Suharyadi., Nugroho, Arissetyanto, Purwanto, S.K., Faturohman, Maman. (2007). *Kewirausahaan: membangun usaha sukses sejak usia muda*. Jakarta: Salemba Empat.

Suprapto, Tommy. (2009). *Pengantar teori dan manajemen komunikasi*. Yogyakarta: MedPress

Susanto, AB. (2005). *World class family business: membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka

Swa. (2012). *Adu jurus cantik di bisnis logistik*. Retrieved August 1st 2012 from http://202.59.162.82/swamajalah/swaplus/details.php?cid=1&id=8101

Tempo Online. (2012). *Bisnis kargo udara tumbuh paling pesat*. Retrieved November 9 2012 from http://m.tempo.co/read/news/2012/01/17/090377894/Bisnis-Kargo-Udara-Tumbuh-Paling-Pesat, tanggal 9 November 2012

Umar, Husein. (2003). *Business an introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Wijaya, Serli. (2006). *Analisa segmentasi, penentuan target dan posisi pasar pada restoran steak dan grill di Surabaya*. Jurnal Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra, Vol. 2, No. 2, September 2006: 76-85

Wijatno, Serian. (2010). *Pengantar entrepreneurship*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Wiyono, Slamet. (2006). *Manajemen potensi diri*. Jakarta: Grassindo.