

FORMULASI STRATEGI BERSAING PT. SANTOSO KENCANA SAKTI

Raymond Handika Putra Sani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : m31413098@john.petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bersaing yang tepat untuk perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti yang bergerak di bidang transportasi bis dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Penelitian bersifat kualitatif. Penelitian ini menggunakan wawancara dengan purposive sampling dalam menentukan informan. Penelitian ini menganalisa lingkungan internal, lingkungan eksternal melalui Porter's five forces dan PEST dengan menggunakan SWOT, agar didapatkan beberapa alternative strategi bersaing untuk PT. Santoso Kencana Sakti. Dari hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan bahwa strategi yang disarankan untuk PT. Santoso Kencana Sakti adalah dengan melakukan strategi intensif penetrasi pasar dan strategi intensif pengembangan pasar.

Kata Kunci - Strategi bersaing, analisa lingkungan internal, analisa lingkungan eksternal, SWOT, Porter's five forces, PEST.

I. PENDAHULUAN

Pada jaman sekarang transportasi merupakan kebutuhan dasar. Banyak kegiatan masyarakat yang dilakukan di luar tempat tinggalnya, untuk itu alat transportasi dibutuhkan untuk mobilitas dan penghematan waktu tempuh.

Menurut data World Bank (2014), jumlah penduduk di Indonesia terus meningkat tiap tahunnya, dari tahun 1960 sekitar 87 juta hingga pada tahun 2014 menjadi sekitar 257 juta. Bertambahnya jumlah penduduk tersebut berarti kebutuhan akan transportasi juga akan terus bertambah.

Bertambahnya kebutuhan akan transportasi membuat jumlah kendaraan bermotor terus bertambah pula untuk dapat mencukupinya. Menurut data Badan Pusat Statistik (2013), pada tahun 2009-2013 pertumbuhan per tahun jumlah kendaraan bermotor mobil penumpang dan sepeda motor cukup tinggi, yaitu 9,77%, dan 12,57% sedangkan pada bis 1,42% dan mobil barang sebanyak 5,7%. Ini menunjukkan bahwa

penggunaan mobil penumpang dan sepeda motor berkembang pesat.

Berkembangnya penggunaan mobil penumpang dan sepeda motor tentu saja menjadi ancaman bagi PT. Santoso Kencana Sakti. Karena PT. Santoso Kencana Sakti adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi yaitu bis. Sedangkan mobil penumpang dan sepeda motor merupakan barang substitusi bis.

Dengan peluang dan ancaman di atas, PT. Santoso Kencana Sakti tentunya harus memiliki strategi bersaing agar bisnisnya tetap dapat bertahan dan bahkan berkembang menjadi lebih baik. Dalam menetapkan strategi bersaing yang tepat untuk dapat diambil, PT. Santoso Kencana Sakti harus mengetahui dulu lingkungan internal dan eksternal perusahaannya.

Pada tahun 2001 Lippo Shop bangkrut karena menerapkan strategi merubah penjualan dagangannya (barang kebutuhan sehari-hari) menjadi online. Pada saat itu masyarakat masih belum siap dan penggunaan internet masih rendah. Strategi ini gagal karena Perusahaan Lippo Shop menerapkan strategi tanpa melihat lingkungan eksternal. Sumber : www.konsultansolusi.com. Pada contoh yang lain, Lazada pada tahun 2012 menggunakan strategi penjualan online juga dan sukses, membuat lazada menjadi salah satu toko online terbaik dan terbesar di Indonesia. Sumber : www.lazada.co.id. Oleh karena pentingnya penerapan strategi bersaing yang tepat tersebut, peneliti memilih judul "Formulasi Strategi Bersaing PT. Santoso Kencana Sakti."

Menurut Halim (2015), strategi adalah suatu cara dimana organisasi atau lembaga akan mencapai tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal. Menurut Porter (1985), strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, area fundamental dimana persaingan berlangsung dan bertujuan untuk membuat posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan melawan

kekuatan yang menentukan kompetisi industri (dalam Teti, 2014, p. 952).

PT. Santoso Kencana Sakti adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi yaitu bis. PT. Santoso Kencana Sakti didirikan pada tahun 1969 oleh Anwar Sani yang bertempat di Jl. Ahmad Yani no.90 kemudian pindah ke jalan perintis kemerdekaan no. 76 dan berpindah lagi di Jl. Soekarno Hatta no.22, Magelang, Jawa Tengah pada tahun 1992. Perusahaan memiliki bis dengan kelas VIP, patas, bisnis, ekonomi dan bis pariwisata dengan jalur Wonosari, Yogyakarta, Magelang, Cileungsi, Merak, Tangerang, dan Jakarta. PT. Santoso Kencana Sakti memiliki jumlah karyawan kurang lebih 250 orang.

Dari latar uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi lingkungan internal PT. Santoso Kencana Sakti, menganalisis kondisi lingkungan eksternal PT. Santoso Kencana Sakti, dan menyusun strategi bersaing yang tepat untuk diimplementasikan pada PT. Santoso Kencana Sakti.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pembaca sebagai tambahan inspirasi dan wawasan mengenai formulasi strategi bersaing pada suatu bisnis dalam menghadapi persaingan, bagi penulis sebagai tambahan wawasan mengenai formulasi strategi bersaing pada suatu bisnis dalam menghadapi persaingan dan pengalaman lain yang dapat berguna untuk kedepannya, dan bagi perusahaan untuk mengetahui keadaan lingkungan internal dan eksternal PT. Santoso Kencana Sakti dan sebagai pertimbangan strategi bersaing bagi PT. Santoso Kencana Sakti dalam mengembangkan perusahaannya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif. Menurut Bogdan & Taylor, metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (dalam Moleong, 2002, p. 3). Objek penelitiannya adalah strategi bersaing PT. Santoso Kencana Sakti. Subjek penelitiannya adalah PT. Santoso Kencana Sakti. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer melalui hasil wawancara dari informan dan sekunder melalui dokumen perusahaan yang telah diambil perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti. Teknik pengumpulan dalam penelitian ini fokus menggunakan wawancara. Penentuan informannya dilakukan menggunakan *purposive sampling*. Proses analisis data akan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji

keabsahan data akan menggunakan triangulasi sumber, menurut Sugiyono (2009, p. 274), triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Dalam memformulasikan strategi bersaing yang tepat, peneliti akan menganalisis :

1. Analisis lingkungan internal

Pemasaran dapat di deskripsikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Terdapat fungsi analisa pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis biaya/keuntungan.

keuangan sering dianggap sebagai ukuran paling baik mengenai posisi persaingan perusahaan dan daya tarik para penanam modal. Keuangan akan dapat berjalan baik dengan keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden.

Operasional terbentuk dari seluruh aktivitas yang merubah input menjadi produk dan jasa. Terdapat fungsi proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Terdapat fungsi pengadaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan tenaga kerja, dan pemisahan tenaga kerja.

2. Analisis lingkungan eksternal

Lingkungan industri menggunakan Porter's five forces. Menurut Porter (2008), lima kekuatan yang membentuk struktur seluruh industri dan bagian yang menetapkan peraturan dari kompetisi dan akar penyebab dari keuntungan dalam industry. Lima kekuatan tersebut adalah persaingan perusahaan sejenis, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, potensi masuknya pesaing baru, dan potensi pengembangan barang substitusi.

Lingkungan jauh menggunakan PEST. Menurut Umar (2000), lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor tersebut adalah politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

3. Formulasi strategi bersaing

Strategi bersaing yang tepat akan dapat diformulasikan setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan SWOT. Strategi yang akan digunakan adalah dari David (2011), terdapat 4 macam strategi yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi difensif.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal

Pemasaran

1. Penjualan Produk / Jasa (*Selling Products / Services*)

Kegiatan pemasaran dilakukan oleh seluruh orang di perusahaan, ini digunakan untuk tetap menjaga citra dan relasi dengan pelanggan. Bagian yang berperan penting dalam pemasaran adalah kru (sopir dan kernet) dan agen. Sopir dan kernet adalah orang yang berhubungan langsung dalam waktu lama dengan pelanggan di perjalanan, oleh karena itu kru diharuskan untuk melakukan pelayanan sebaik mungkin seperti membantu membawakan barang bawaan penumpang. Agen adalah orang yang menjual tiket langsung kepada pelanggan dan dibawahi oleh wakil pimpinan di daerah masing-masing. Agen PT. Santoso Kencana Sakti dapat dijumpai di terminal atau di rumah agen. Agen sering melakukan tindakan promosi seperti memasang banner, membagikan selebaran, dengan komunikasi langsung, dan juga dengan memberi bingkisan-bingkisan.

2. Perencanaan Produk dan Jasa (*Product and Services Planning*)

Perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti tidak melakukan perencanaan produk dan jasa. Perusahaan memakai jasa perusahaan lain dalam produk nya, seperti menggunakan merek hino / Mercedes benz untuk mesin dan menggunakan pengemasan lewat karoseri. Memang perusahaan merencanakan sendiri untuk memiliki bis pariwisatanya, tetapi bis pariwisata tersebut tetap dibuat oleh perusahaan lain.

3. Penetapan Harga (*Pricing*)

Dalam menetapkan harga memang dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti melihat pesaing dan situasi lingkungan. Tetapi orang yang memiliki kewenangan untuk memutuskan berapa harga tersebut adalah pimpinan (pemilik perusahaan itu sendiri) yaitu Sardjito Sani.

4. Riset pemasaran (*Marketing Research*)

Riset dilakukan dengan bertanya kepada terminal dan agen-agen, apakah tujuan pemasaran yang akan dilakukan memberikan dampak baik dan dengan melihat perusahaan lain jika sudah ada yang melakukan tujuan pemasaran yang sama yang kemudian dibandingkan dengan tujuan pemasaran yang akan dibuat oleh perusahaan. Riset juga bisa dilakukan dengan mengecek pendapat pelanggan dari media sosial seperti santoso lovers atau dengan menanyakan langsung kepada pelanggan.

Keuangan

1. Keputusan Investasi (*Investment Decision*)

Dilakukan oleh pemilik perusahaan. Dalam mengalokasikan keputusan, pemilik memperhatikan perlu atau tidaknya investasi tersebut, seperti melihat kondisi lokasi atau kemampuan dalam pengembaliannya. Contoh, dalam membuat bis, perusahaan memilih untuk menggunakan karoseri yang biasa saja karena karoseri yang baik memakan biaya yang jauh lebih mahal, karena itu pemilik melihat bahwa keputusan investasi tersebut tidaklah perlu.

2. Keputusan Pembiayaan (*Financing Decision*)

Dalam pengeluaran harian, pekerja dapat melakukan pengeluaran melalui kasir dengan catatan tidak boleh dalam jumlah yang besar, namun pengeluaran dengan jumlah besar dan kebanyakan dilakukan oleh pemilik, contohnya adalah pengeluaran *spare part*, cicilan, dan bentuk lain. Dalam melakukan pengeluaran perusahaan harus melihat dulu apakah pengeluaran yang dilakukan benar-benar harus dilakukan atau tidak, contoh jika barang bisa diperbaiki, perusahaan tidak akan membeli baru karena akan lebih menghemat biaya, namun juga harus dipertimbangkan perbaikan tersebut dapat bertahan lama atau tidak, sehingga perusahaan dapat melihat opsi mana yang lebih menguntungkan. Jika terpaksa harus membeli, perusahaan akan menggunakan beberapa *supplier* sehingga dapat menemukan harga terendah dengan kualitas yang serupa.

Operasional

1. Proses (*Process*)

Proses operasional perusahaan sudah didelegasikan oleh pimpinan kepada kepala bagian kerusakan. Didalam bagian kerusakan terdapat bermacam-macam bagian khusus yang memiliki *job desk* tertentu, seperti bospom, montir, tukang cat, las, dinamo, karoseri, dan lain-lain. Bagian kerusakan ini terdapat di garasi. Bagian kerusakan

menerima laporan kerusakan dan kemudian akan diatur untuk diperbaiki oleh bagian yang paling berpengalaman dalam menangani kerusakan tersebut. Dalam proses keberangkatan armada nya pun juga diatur, diberangkatkan sesuai dengan jurusan, jadwal dan disesuaikan jumlah penumpang yang diperlukan.

2. Kapasitas (*Capacity*)

Kapasitas bis PT. Santoso Kencana Sakti berbeda-beda. Untuk ekonomi 59 penumpang, yang ber ac ada yang 32 dan 40, dan untuk yang tidak ber ac ada 40 dan 59. Untuk peramalan, perusahaan melihat dari apa yang telah dialami. Misal, *stock* aki cepat habis, oleh karena itu perusahaan akan menyetock lebih banyak. Dan untuk tempat penyimpanan, perusahaan memiliki gudang tersendiri untuk menyimpan *spare part*, dan lain-lain.

3. Persediaan (*Inventory*)

Terdapat bagian gudang yang menangani persediaan. Para pekerja akan meminta kepada bagian gudang untuk setiap bahan yang diperlukan dan bagian gudang akan mencatatnya. Saat barang sudah mau habis, kepala gudang akan memberitahukan kepada pemilik, karena pemilik lah yang bertugas memberi keputusan pembelian untuk *spare part* dan lain-lain karena merupakan pengeluaran yang besar.

4. Tenaga Kerja (*Workforce*)

Untuk montir yang kurang berpengalaman akan diikutkan kepada suatu dealer, misal dealer hino/Mercedes sedangkan montir yang berpengalaman, jika dilihat kinerjanya bagus akan diberikan uang bulanan lebih. Untuk kernet jika dia dilihat pimpinan baik, dia akan diberi kelonggaran untuk menjalankan kendaraan di rute/jalur yang lebih panjang, ini akan membuat kernet senang karena pendapatannya akan lebih banyak. Untuk para pekerja yang lain, akan diberi motivasi dengan pujian untuk dapat berusaha lebih baik. Terdapat job desk tiap bagian pekerja, namun bukan berarti tugas pekerja hanya itu saja, pekerja harus siap membantu bagian lain jika bisa. Pemilik lah yang akan menilai sendiri atas hasil kinerja para pekerja.

5. Kualitas (*Quality*)

Banyak cara untuk dapat memastikan kualitas, seperti dengan membeli barang yang memiliki merek sudah terkenal dan ternilai baik atau memadahi, memiliki banyak pemasok agar perusahaan bisa membandingkan harga dan kualitas, dan juga memiliki bagian kerusakan yang bertugas untuk memperbaiki barang rusak, sehingga tidak ada keluhan saat beroperasi. Pekerja

yang memperbaiki haruslah orang yang benar-benar mengerti akan kerusakannya, oleh karena itu terdapat banyak bagian di bagian kerusakan, seperti bagian dinamo, las, karoseri, bospom, cat, dan lain-lain.

Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengadaan Tenaga Kerja

Perusahaan akan mengadakan rekrutmen jika membutuhkan sumber daya manusia dan proses rekrutmennya bisa dengan membuka lowongan pekerjaan dengan diumumkan atau dipasang banner. Proses rekrutmen bisa juga dengan meminta rekomendasi pada kru yang sudah ada, siapa orang yang dipandang baik, akan tetapi tetap dilakukan *cross check* dan dilakukan uji coba, bagaimana orang tersebut dalam bekerja. Keputusan penempatan, penarikan dan orientasi kerja dilakukan oleh pimpinan sendiri.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja untuk montir yang kurang berpengalaman berupa pelatihan dan untuk kernet, mereka diminta belajar pada montir mengenai kerusakan, sehingga jika ada kerusakan di jalan, kernet akan bisa memperbaikinya. Memang ini tergantung pada kernet, seberapa mau mereka lebih maju untuk dirinya sendiri. Dalam menilai pekerja, pimpinan akan melihat dari seseorang melakukan tanggung jawabnya, misal sopir jika dilihat sering kecelakaan, maka dia dianggap ceroboh atau dengan melihat kerusakan kendaraan, jika sopir masih memaksa untuk menjalankannya ini akan menimbulkan kerusakan lebih besar dibanding dengan jika langsung diperbaiki. Dalam menilai, bisa juga dengan melihat pendapat orang lain, misal untuk menilai sopir, pimpinan akan bertanya kepada kernet. Memang ada kemungkinan untuk tidak jujur, tapi pemimpin dapat bertanya kepada beberapa sumber agar lebih akurat.

3. Pemberian Balas Jasa

Terdapat gaji bulanan dan gaji yang didapat setiap menuntaskan pekerjaannya. Contoh gaji yang didapat setiap menuntaskan pekerjaannya adalah sopir dan kernet. Terdapat juga insentif untuk montir, jika dilihat kinerjanya bagus. Untuk balas jasa tidak langsung adalah kernet yang dinilai baik oleh pimpinan akan diberikan kelonggaran untuk menjalankan kendaraan di rute/jalur yang lebih panjang, ini akan membuat kernet senang karena pendapatannya akan lebih banyak.

4. Integrasi

Terdapat aturan-aturan perusahaan yang mengikat pekerja agar pekerja menjadi baik dan disiplin, tetapi untuk saat yang tidak bisa diawasi, perusahaan hanya bisa mengingatkan. Contoh sopir/kernet sebelum jalan akan diingatkan untuk jangan ceroboh, jangan menganggap enteng pekerjaannya. Apabila pekerja melanggar akan diingatkan dahulu, tetapi jika masih tidak benar akan ada sanksi bahkan sampai dikeluarkan. Terdapat juga absen untuk melihat jumlah kehadiran, sehingga dapat dinilai partisipasinya.

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Komunikasi antar kerja tidak terlalu sulit, karena hampir semua kegiatan dilakukan di garasi. Untuk saat berjauhan, terdapat *staff* yang bertugas menerima telepon. Rumah pimpinan sangatlah dekat dengan garasi, jadi jika terjadi hal yang penting, pekerja dapat datang langsung ke rumah pimpinan. Di dalam garasi terdapat *megaphone* untuk kemudahan mencari pekerja tertentu. Untuk menjamin kesehatan dan keselamatan kerja, perusahaan memberikan jaminan sosial tenaga kerja dan jaminan sosial kesehatan seperti yang diharuskan pemerintah. Dan juga diberikan sarana dan peralatan yang memadai.

6. Pemisahan Tenaga Kerja

Pekerja yang dinilai tidak baik/melanggar dapat diberi sanksi dan diberhentikan jika perlu.

Analisa lingkungan eksternal

Lingkungan Industri

1. Persaingan Perusahaan Sejenis (*Rivalry among Competing Firms*)

Pesaing sejenis perusahaan di magelang ada tiga, yaitu PO. Handoyo, PO. Sumber Waras, dan PO. Maju Makmur. Pesaing sejenis di luar magelang tetapi yang ada di jalur perusahaan ada banyak, ada Ramayana, Laju Prima, dan lain-lain, menurut Sardjito dan Gowo terdapat lebih dari 10 pesaing sejenis. Tidak ada peraturan perusahaan yang menghalangi pelanggan untuk berpindah merek. Menurut Sardjito, dalam persaingan, perbedaan harus ada karena akan menjadi keunggulan sedangkan menurut Gowo, yang membuat perbedaan perusahaan agar dipilih pelanggan adalah masalah armada, pelayanan, dan *service*. Berdasarkan banyaknya pesaing sejenis dan tidak adanya penghalang untuk berpindah merek, persaingan bisa digolongkan tinggi.

2. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power Buyers*)

Pelanggan dapat berpindah ke barang merek lain atau substitusi semau mereka dan pelanggan tidak merasa repot jika ingin berpindah merek. Menurut keterangan informan, yaitu Hansen, dia merasa bahwa merek transportasi bis tidak terlalu mempengaruhi pilihan, yang penting cepat sampai tujuan, ini berarti pembeli tidak menganggap penting penjual namun penjual menganggap penting pembeli karena tingkat persaingan transportasi yang tinggi. Pembeli mengetahui harga tiap perusahaan (dapat dilihat di terminal) dan produk (mesin tiap bis). Pembeli hanya akan menggunakan jasa angkutan saat dibutuhkan saja, seperti saat sedang ingin berpergian keluar kota, ini berarti pembeli memiliki keleluasan untuk membeli produk. Pembeli tidak dapat mengerti biaya penjual. Berdasarkan keterangan di atas, daya tawar pembeli bisa digolongkan cukup tinggi.

3. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power Suppliers*)

Pemasok ada banyak, dan terdapat barang substitusi (terdapat banyak merek lain dengan kualitas serupa). Untuk berpindah *supplier* dapat terjadi dan tidak ada peraturan yang mengikat. Berdasarkan keterangan di atas, daya tawar pemasok bisa digolongkan rendah.

4. Potensi Masuknya Pesaing Baru (*Potential Entry of New Competitors*)

Penghalang untuk masuknya pesaing baru tinggi, karena modal untuk membuat perusahaan sejenis sangat besar (hanya untuk biaya 1 bis saja lebih dari 1 miliar), pengalaman yang dibutuhkan banyak (terdapat berbagai macam bagian, dan hal yang harus dikerjakan untuk perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti), dan terdapat banyak kebijakan pemerintah yang mengatur. Berdasarkan keterangan di atas, potensi masuknya pesaing baru bisa digolongkan rendah.

5. Potensi Pengembangan Barang Substitusi (*Potential Development of Substitute Product*)

Potensi pengembangan barang substitusi memang memungkinkan memiliki harga lebih rendah atau lebih ramah lingkungan, tetapi teknologi untuk menciptakan kendaraan dengan jenis baru tidaklah mudah. Bahkan jangka waktu untuk ditemukannya barang substitusi baru tidaklah singkat. Berdasarkan keterangan di atas, potensi pengembangan barang substitusi bisa digolongkan rendah.

Lingkungan Jauh

1. Politik (*Politic*)

a. Undang-undang lingkungan dan perburuhan

Ada undang-undang yang mengatur, seperti pekerja diwajibkan diikutkan jaminan sosial tenaga kerja dan jaminan sosial kesehatan, usia armada maksimal 25 tahun, dan peraturan menaikkan dan menurunkan penumpang di DKI. Menurut Sardjito, Gowu, dan Eri, undang-undang ini secara keseluruhan berdampak negatif. Karena adanya pembatasan usia padahal masih banyak kendaraan di atas 25 tahun yang masih layak dioperasikan dan juga karena ada peraturan menaikkan dan menurunkan penumpang, kemudahan dan kenyamanan terganggu.

b. Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja

Perusahaan memiliki peraturan sendiri untuk menjaga keamanan dan kesehatan kerja. Akan ada pertimbangan dari pimpinan jika pekerja melanggar peraturan.

c. Sistem pajak

Sistem pajak yang mengenai perusahaan adalah sistem pajak seperti undang-undang biasa untuk perusahaan bentuk usaha PT. Mengenai pajak, perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti tidak bisa mengatakannya.

2. Ekonomi (*Economic*)

a. Siklus bisnis

Tidak ada ketentuan atau pengaturan khusus mengenai siklus bisnis.

b. Investasi

Perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti masih belum bersifat terbuka dan dimiliki oleh pimpinan sendiri.

c. Harga jasa

Tidak ada ketentuan atau pengaturan khusus mengenai harga jasa di daerah Jawa. Hanya saja untuk tarif bis ekonomi, terdapat undang-undang yang mengatur tarifnya.

d. Tenaga kerja

Terdapat upah minimum regional sesuai daerah masing-masing.

3. Sosial (*Social*)

a. Kultural

Saat lebaran, natalan, dan liburan sekolah, transportasi bis akan lebih ramai. Terdapat juga tradisi turun temurun, yaitu banyak pelanggan yang

setia karena bapak atau kakek nya adalah langganan yang setia juga. Terdapat juga budaya gotong royong, pekerja akan saling membantu meskipun sebenarnya bukan kewajiban mereka, seperti jika kendaraan rusak di jalan, pekerja lainnya yang tahu akan membantu sebisanya. Hal ini berdampak positif, tetapi ada juga yang negatif seperti kebiasaan sungkan atau takut di. Misal dalam kerja, sopir mengeluh ke bagian kerusakan tapi tidak terus terang kalau sebenarnya masih belum benar kerusakannya karena takut dibilang banyak maunya. Padahal jika perbaikan yang dilakukan belum benar tetapi tetap dijalankan, akan dapat menyebabkan kerusakan lebih besar lagi.

b. Demografis

Jumlah kelahiran terus bertambah yang berarti kedepannya transportasi akan lebih banyak digunakan.

4. Teknologi (*Technology*)

a. Penemuan dan pengembangan baru

Terdapat teknologi kendaraan yang sudah lebih maju di negara lain, seperti untuk bis adalah euro 3. Dampak nya adalah emisi jeleknya berkurang, sehingga terhadap lingkungan memberi dampak negatif yang berkurang juga. Mungkin untuk kedepannya akan ada lagi kendaraan yang lebih baru lagi, seperti menggunakan tenaga matahari dan lain-lain. Akan tetapi pengembangan baru ini akan masih membutuhkan waktu yang sangat lama.

b. Dampak dari perubahan teknologi

Seharusnya akan dapat lebih rapi dan terkontrol, memberi dampak positif, akan tetapi dibutuhkan penyesuaian jika ingin mengikuti perkembangan, membuat banyak perubahan dalam pengelolaan perusahaan.

Analisis SWOT

1. *Strengths*

a. PT. Santoso Kencana Sakti telah berdiri lama dan sudah terkenal dengan citra yang baik. Pelayanan dari kru dan agen yang baik, seperti kru yang membantu menaikkan dan menurunkan barang bawaan dan agen yang memberikan bingkisan-bingkisan. Selain itu perusahaan ini juga sudah dipercaya, terlihat dari pelanggan bis yang turun temurun tetap menggunakan bis perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti.

b. Karyawan PT. Santoso berpengalaman. Terlihat dari kru nya, yaitu sopir dan kernet yang pintar mencari jalan tikus. Sehingga dapat menghindari

kemacetan yang melelahkan dan tepat waktu sampai ditujuan.

c. PT. Santoso Kencana Sakti dikenal dengan ciri khas pada bis nya, yaitu dengan istilah “lega seat”. Yaitu jarak antara tempat duduk dengan depannya yang longgar, sehingga penumpang lebih nyaman. Hal ini juga dapat dilihat melalui grup di sosial media santoso lovers.

d. Modal yang dibutuhkan untuk mendirikan perusahaan sejenis tidaklah sedikit. 1 bis saja sudah lebih dari 1 miliar menurut pimpinan PT. Santoso. Oleh karena itu halangan untuk perusahaan sejenis muncul tinggi.

2. Weakness

a. Karyawan kurang mau terbuka. Menurut Sardjito, budaya karyawan gampang sungkan membuat kendaraan tidak dapat diperbaiki secara sempurna, membuat kerusakan lebih di kemudian hari dan penilaian karyawan akan karyawan lain yang subjektif.

b. Menurut ketiga informan, undang-undang pemerintah banyak memberi dampak negatif pada perusahaan. Yang paling terasa yaitu aturan di DKI Jakarta yang membatasi menurunkan dan menaikkan penumpang dan usia armada dengan batas 25 tahun.

c. Pengolahan sumber daya manusia yang kurang. Penilaian kinerja dan pengawasan untuk memutuskan penempatan, penarikan, dan orientasi kerja hanya dilakukan oleh pimpinan, sedangkan jumlah karyawan lebih dari 200, menurut saya ini akan terlalu susah dan tidak mungkin. Prosedur dan aturan kurang jelas karena menurut Eri tidak ada aturan tertulis.

3. Opportunities

a. Transportasi merupakan kebutuhan dasar yang dibutuhkan setiap orang, dan jumlah penduduk terus bertambah. Ini berarti kedepannya jumlah transportasi yang dibutuhkan lebih banyak.

b. Terdapat budaya Indonesia yang menguntungkan seperti gotong royong, pelanggan turun temurun yang setia, dan banyak festival atau acara seperti lebaran, natalan, liburan sekolah yang membuat penggunaan bis lebih banyak digunakan.

c. Menggunakan teknologi komputerisasi yang lebih rapi dan tertata. Hal ini dapat mengurangi banyaknya pekerja dan mengurangi tingkat penilaian subjektif dan pengawasan yang lebih baik sehingga kecurangan berkurang.

d. Perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti memiliki ruang lingkup yang luas. Perusahaan beroperasi ke

kota-kota lain, memiliki pekerja sekitar 250, dan dengan citra perusahaan yang baik maka PT. Santoso Kencana Sakti akan memiliki banyak kemudahan dalam koneksi dan melakukan sesuatu karena sudah dikenal.

4. Threats

a. Tingkat persaingan tinggi karena banyaknya pesaing sejenis dan tidak adanya penghalang untuk berpindah merek. Hal ini menyebabkan perusahaan dan perusahaan sejenis lain harus berlomba memberikan pelayanan yang lebih diinginkan oleh pelanggan.

b. Terdapat banyak barang substitusi, dalam angkutan darat seperti kereta api, travel, shuttle, mobil rental, mobil pribadi dan sepeda motor.

c. Banyaknya harga bahan baku yang terus meningkat. Hal ini disebabkan inflasi dan kelangkaan pada bahan bakar yaitu solar.

Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah di analisis, maka didapatkan beberapa strategi alternatif untuk PT. Santoso Kencana Sakti, yaitu sebagai berikut :

1.Strategi SO

a.Tetap memelihara atau bahkan menggalakkan kegiatan pemasaran agar perusahaan tetap memiliki citra yang baik, sehingga dengan adanya budaya turun-temurun perusahaan tetap menjadi pilihan

b.Mengadakan event atau berkerja sama dengan tempat-tempat wisata di Jawa agar lebih ramai

c.Menggunakan teknologi penjualan online agar masyarakat mendapat kemudahan dan mendapat ciri khas perusahaan tambahan

2.Strategi WO

a.Menambah manajer sumber daya manusia, dengan menggunakan koneksi untuk mencari seseorang yang dapat dipercaya atau dengan menaikkan jabatan seseorang di perusahaan yang dinilai mampu. Sehingga dengan adanya manajer sumber daya manusia karyawan dapat lebih terbuka dan penilaian kinerja lebih baik

b.Menggunakan teknologi komputerisasi untuk menggantikan pekerja yang kurang baik atau terbuka dan juga agar dapat menaikkan pengawasan sehingga mengurangi kecurangan

3.Strategi ST

a.Menambah atau mengganti jalur perusahaan ke tempat yang masih membutuhkan dan sepi persaingan

b. Menambah ciri khas perusahaan atau tetap melakukan pemasaran tentang kelebihan perusahaan agar lebih dipilih dibanding perusahaan lain

c. Mengakali penggunaan bahan baku dengan cara perawatan yang baik sehingga tidak perlu beli bahan baku

4. Strategi WT

a. Bis yang terkena undang-undang usia 25 tahun dibongkar dan dijadikan *sparepart* cadangan untuk bis yang masih usia muda dan layak pakai ketika terjadi kerusakan onderdil, jadi tidak perlu membeli bahan baku

b. Mengakuisisi perusahaan *supplier* agar mendapat bahan baku yang lebih murah

Formulasi strategi bersaing PT. Santoso Kencana Sakti

Setelah melihat analisis lingkungan internal, eksternal, dan matriks SWOT, maka peneliti mengusulkan perusahaan PT. Santoso Kencana Sakti untuk menggunakan strategi :

1. Intensif Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Dengan mengadakan event atau kerjasama dengan tempat wisata dan juga menggalakkan pemasaran agar lebih ramai

2. Intensif Pengembangan Pasar (*Market Development*).

Dengan mencari wilayah baru yang masih membutuhkan transportasi bis dan sepi pesaing

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Kesimpulan

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menganalisis pemasaran, keuangan, operasional, dan manajemen sumber daya manusia. Didapat kesimpulan bahwa kekuatan internal perusahaan adalah terkenal dan dipercaya serta memiliki citra yang baik, karyawan yang berpengalaman, dan memiliki ciri khas sebagai keunggulan agar lebih dipilih. Namun juga memiliki kelemahan seperti karyawan kurang terbuka dan pengolahan sumber daya manusia yang kurang serta banyak membutuhkan bahan baku.

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan Porter's five force dan PEST. Didapat kesimpulan bahwa kekuatan eksternal perusahaan adalah tingginya halangan untuk perusahaan sejenis

masuk, budaya yang mendukung, bergerak di bidang transportasi yang merupakan kebutuhan dasar, teknologi komputerisasi yang dapat membantu dan ruang lingkup perusahaan yang luas. Namun juga memiliki kelemahan seperti banyak aturan pemerintah yang tidak merugikan, persaingan tinggi, banyak barang substitusi, dan banyak harga bahan baku yang naik.

Setelah melihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan dianalisis menggunakan matriks SWOT, didapat strategi alternatif seperti tetap melakukan atau menggalakkan pemasaran, mengadakan event atau bekerja sama dengan tempat wisata, menggunakan teknologi penjualan online, menambah manajer sumber daya manusia, menggunakan teknologi komputerisasi, menambah atau mengganti jalur, menambah ciri khas perusahaan. Mengakuisisi perusahaan *supplier*, membongkar *sparepart* bis yang terkena undang-undang usia 25 tahun untuk dijadikan cadangan bis yang masih muda, dan melakukan perawatan yang lebih baik. Didapatkan juga strategi bersaing yang paling tepat yang diusulkan oleh peneliti untuk PT. Santoso Kencana Sakti adalah strategi intensif penetrasi pasar dengan mengadakan event atau kerja sama dengan tempat wisata dan strategi intensif pengembangan pasar dengan mencari wilayah baru yang masih membutuhkan transportasi bis dan sepi pesaing.

Saran

Perusahaan sebaiknya memperkerjakan manajer manajemen sumber daya manusia, agar pengolahan sumber daya manusia lebih baik, terutama dalam hal pengawasan dan penilaian kinerja.

Apabila melakukan kerja sama dengan tempat wisata, peneliti menyarankan tempat seperti candi Borobudur, gua Gong, Tangkuban Perahu, dan museum-museum.

Apabila mencari wilayah baru yang masih membutuhkan transportasi bis dan sepi pesaing, peneliti menyarankan tempat seperti Pacitan, Pracimantoro, dan Tanara.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik (2013). Statistik Transportasi.

Cv. Ryan Indah.

Halim, A. (2005). *Manajemen Pesantren*.

Yogyakarta : Pustaka Pesantren.

from

Konsultansolusi (n.d.). Retrieved April 28, 2017, from

<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=ID>

<https://konsultansolusi.com/tag/bisnis-online-serius/>

Lazada (n.d.). Retrieved April 28, 2017, from

<http://blog.lazada.co.id/mengulik-sejarah-jejak-perjalanan-lazada-indonesia/>

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage:*

Creating and Sustaining

Superior Performance. New York : The

Free Press.

Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces*

that Shape Strategy. *Harvard Business*

Review. Vol. 68, No.3, pp.79-91.

Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif,*

Kualitatif dan R&D (7th ed.). Bandung :

CV. Alfabeta.

Teti, Emanuele (2014). *Competitive Strategies and*

Value Creation: a twofold Perspective

Analysis, Journal of Management

Development, Vol.33 Iss 10

pp. 949 – 976.

Umar, Husein (2000). *Business an Introduction*.

Jakarta : PT. Gramedia PustakaUtama.

World Bank (2014). Retrieved Maret 21, 2017,