

STUDI DESKRIPTIF PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA USAHA PENYEWAAN ALAT BERAT PT. INDO CRANE PRATAMA DI BALIKPAPAN

Eugene Ismanto Chan dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: eugene.ismanto@gmail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak—*Seiring berjalannya waktu, dunia bisnis mengalami perkembangan dan akibatnya persaingan menjadi semakin ketat. Saat ini, perkembangan Perseroan Terbatas (PT) juga semakin meningkat. PT. Indo Crane Pratama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyewaan alat berat. Pada penelitian ini, peneliti membahas mengenai pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang terdapat di PT. Indo Crane Pratama di Balikpapan, Kalimantan Timur. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode wawancara. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan melihat fungsi-fungsi bisnis yang ada di dalam perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Indo Crane Pratama di Balikpapan memiliki beberapa kendala. Dalam kendala-kendala tersebut, PT. Indo Crane Pratama memerlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Berkaitan dengan strategi pengembangan bisnis perusahaan yaitu fokus pada nilai terbaik dan peningkatan kualitas manusia perlu dilakukan sehingga kualitas pelayanan dalam perusahaan juga meningkat. Hal itu dapat dicapai melalui perekrutan dan seleksi yang tepat, orientasi, kompensasi, evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan PT. Indo Crane Pratama.*

Kata Kunci— *perseroan terbatas, pengelolaan usaha, pengembangan usaha, sumber daya manusia*

I. PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya waktu, semakin banyak perusahaan-perusahaan UMKM yang muncul di Indonesia baik perusahaan keluarga maupun perusahaan non keluarga, hal ini didorong karena Indonesia merupakan negara yang berkembang sehingga meningkatkan permintaan akan berbagai aspek industri. UMKM sangat berguna bagi negara berkembang seperti Indonesia, ternyata juga diikuti dengan fakta bahwa dari tahun ke tahun jumlah UMKM terus tumbuh serta jumlahnya selalu lebih banyak daripada usaha berskala besar. Diketahui bahwa pada tahun 2005-2009, struktur industri di Indonesia masih didominasi oleh UMKM. Hal tersebut dapat dilihat dari proporsi unit usaha UMKM dibandingkan usaha besar (UB) yang konsisten di atas 99 persen per tahun (www.depkop.go.id).

Untuk membuat perusahaan agar bisa tetap eksis dalam persaingan yang ada, pemilik perusahaan juga harus memikirkan fungsi-fungsi bisnis yang ada seperti sumber daya manusianya, manajemen produksi dan operasi, bagian pemasaran, bagian keuangan maupun system informasi dalam perusahaan itu. Apabila fungsi bisnis tersebut tidak dikelola dengan baik, maka sebaik apapun yang diperoleh oleh perusahaan tersebut tidak akan bisa bertahan dalam persaingan dunia bisnis yang ada.

Selain fungsi bisnis, harus dipikirkan juga tentang fungsi manajemen yang ada (*planning, organizing, actuating, controlling*). Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh

Handoko (2000) bahwa manajemen itu sendiri memiliki fungsi-fungsi yang dimana fungsi tersebut membantu suatu organisasi atau perusahaan untuk mengaplikasikan manajemen sebagai alat untuk menyelesaikan suatu permasalahan melalui sumber daya.

Pertumbuhan ekonomi dan juga berkembangnya dunia bisnis yang saat ini menuntut perusahaan untuk mampu memperoleh laba yang maksimal. Dilihat dari sensus penduduk Indonesia pada tahun 2010 yaitu jumlah jiwa sebesar 237,6 juta yang dimana mengalami peningkatan jumlah penduduk sangat besar dalam 2 dekade terakhir (Badan Pusat Statistik, 2010). Dari peningkatan penduduk yang bertambah banyak dari tahun ke tahun, kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal, hiburan ataupun kesehatan meningkat. Pembangunan gedung-gedung terus meningkat baik itu untuk perumahan, mall, rumah sakit, kantor pemerintah dan lain-lain.

Disini penulis ingin meneliti tentang perusahaan yang bergerak di bidang penyewaan alat berat seperti *forklift, roller, dan crane*. Dengan terus berkembangnya daerah-daerah di Kalimantan mendorong jasa penyewaan alat berat untuk bisa memenuhi kebutuhan pasar yang sedang meningkat tersebut. Kebutuhan akan penyewaan muncul karena kota yang berkembang membutuhkan jasa alat berat ini untuk kebutuhan infrastruktur dan kegiatan industri pertambangan yang sekarang memang sedang gencar di Kalimantan, hal ini membuat banyak perusahaan penyewaan alat berat untuk membuka usaha nya di Kalimantan.

PT. Indo Crane Pratama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyewaan alat berat. PT. Indo Crane Pratama didirikan pada tanggal 19 Juli 2006, PT. Indo Crane Pratama mencoba untuk bisa menyediakan alat-alat berat yang berkualitas di Indonesia dan memenuhi permintaan pasar domestik untuk alat-alat pengangkutan barang. PT. Indo Crane Pratama menyediakan berbagai jenis *crane* seperti *Crawler Crane, Rough Terrain Crane, Hydraulic Truck Crane, All Terrain Crane* dan berbeagai jenis *crane* lainnya yang diimport dari Jepang dengan kapasitas dari 5 hingga 250 ton. PT. Indo Crane Pratama menjual, menyewakan dan bisa menyediakan jasa perbaikan berbagai macam *crane*. Berbagai macam *crane* seperti *Tadano, Kato, Komatsu, Kobelco, Sumitomo*, dan semuanya memiliki sertifikak SIO migas.

Kantor PT. Indo Crane Pratama terletak di Balikpapan-Kalimantan Timur dan secara konstan memperluas lingkup kerjanya dan berhasil memenuhi kebutuhan dari Sumatra, Jawa dan berbagai daerah di Kalimantan di bidang pengangkutan barang di konstruksi minyak dan gas juga kebutuhan pertambangan. Penulis mencoba untuk meneliti perusahaan PT. Indo Crane Pratama yang berada di Balikpapan karena sekarang di daerah tersebut banyak sekali industri yang bermunculan sehingga muncul

perusahaan-perusahaan penyewaan alat berat yang menjadi pesaing

Banyaknya kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengatur sumber daya manusianya seperti mengevaluasi dan memotivasi karyawannya agar mendorong performa keberhasilan perusahaan juga menjadi hal yang menarik bagi penulis untuk menganalisa perusahaan tersebut dari aspek manajemen sumber daya manusianya, oleh karena itu dengan melihat latar belakang yang ada penulis ingin meneliti lebih jauh mengenai pengembangan dan peranan sumber daya manusia PT. Indo Crane Pratama.

Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien. paling tidak manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang terdiri atas perencanaan, pengarahan, pelaksanaan dan pengendalian karena apa yang direncanakan harus dilaksanakan dalam pelaksanaan paling tidak ada kegiatan untuk menyesuaikan rencana dengan struktur organisasi dan mempunyai gaya kepemimpinan, dan selanjutnya apa yang dilaksanakan perlu dikendalikan untuk menjamin agar pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana.

Menurut Daft (2008), "manajemen" (*management*) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi". Dari definisi itu, maka ada empat fungsi manajemen yang harus dimiliki dalam suatu perusahaan, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Menurut Daft (2008, p. 7), perencanaan (*planning*) berarti menentukan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Ada beberapa macam perencanaan seperti perencanaan strategis, perencanaan taktis, perencanaan operasional, dan perencanaan kontijensi (Madura, 2007, p. 390).

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Robbins dan Coulter (2005, p. 9), pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor kepada, dan dimana keputusan harus dibuat. Menurut David (2005, p. 125), tujuan dari pengorganisasian adalah mencapai upaya terkoordinasi dengan menetapkan tugas dan hubungan tanggung jawab.

Fungsi pengorganisasian terdiri dari 3 rangkaian aktivitas:

- Menguraikan tugas pada pekerjaan yang lebih spesifik.
- Mengkombinasikan pekerjaan pada berbagai departemen.
- Mendelegasikan tanggung jawab.

3. Pengarahan (*actuating*)

Kepemimpinan sebagai sesuatu yang lebih merupakan sifat yang menginspirasi dan memotivasi orang-orang yang melebihi tingkatan kinerja normal mereka, kegiatan pengarahan ini banyak menyangku masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan serta pengembangan komunikasi (Sumarnbi dan Soeprihanto, 2005 p. 150).

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian organisasional adalah proses pengaturan yang sistematis dari aktifitas-aktifitas organisasional untuk menjadikan mereka konsisten dengan

harapan-harapan yang dibentuk dalam rencana, target, dan standart kerja (Daft, 2008, p. 525).

Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal adalah faktor-faktor dalam perusahaan yang memegang peranan yang lebih mendalam karena menyangkut bagian dalam suatu organisasi. Analisa lingkungan internal mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan di area fungsi bisnis (David, 2005). Analisis lingkungan internal sendiri terdiri dari beberapa bidang atau divisi, yaitu:

1. Pemasaran

Pemasaran bisa diartikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, memenuhi kebutuhan dan keinginan atas barang dan jasa. Ada 7 fungsi dasar dari pemasaran (David, 2011), yakni:

- *Customer analysis*
- *Selling products/services*
- *Product and service planning*
- *Pricing*
- *Distribution*
- *Marketing research*
- *Opportunity analysis (cost/profit analysis)*

2. Produksi dan operasi.

Fungsi dari produksi dan operasi ini terdiri dari aktivitas yang bertugas mengubah input menjadi barang dan jasa.. Menurut David (2005), fungsi dasar dari manajemen produksi antara lain proses, kapasitas, inventori, tenaga kerja, dan kualitas.

3. Keuangan dan akuntansi.

Faktor keuangan sering memberi perubahan pada strategi dan mengubah rencana implementasi. Fungsi keuangan atau akuntansi meliputi tiga keputusan (David, 2005), yakni :

- a. Keputusan investasi
- b. Keputusan pembiayaan
- c. Keputusan deviden

4. Sistem Informasi Manajemen.

Informasi menghubungkan fungsi bisnis bersama dan sebagai dasar pegangan bagi semua keputusan manajerial. Informasi sebagai sumber utama yang menunjukkan keuntungan kompetitif atau kerugiannya (David, 2005, p. 144).

5. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

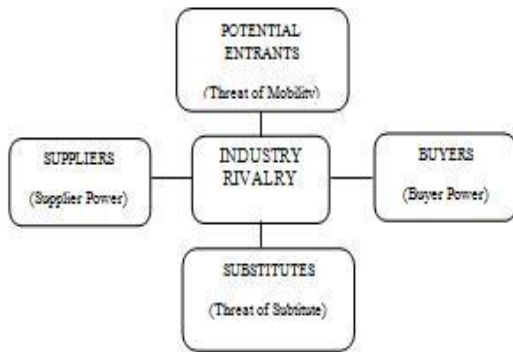
Menurut Noe (2005), MSDM mengacu pada kebijakan, praktek, dan sistem yang dapat mempengaruhi kebiasaan pekerja, tingkah laku, dan kinerjanya. Praktek dalam hal ini antara lain rekrutmen, seleksi dan kompensasi. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah sebuah proses dimana sebuah perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu pada masing-masing pekerja yang ada di dalam perusahaan. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. Menurut Dessler (2003), ada berbagai metode yang digunakan perusahaan dalam melakukan *training* antara lain *training on-the-job*, magang, belajar secara informal, *training job instruction*, pelajaran yang terprogram, peralatan audiovisual maupun pelatihan dengan simulasi.

Analisa Lingkungan Eksternal

Di dalam strategi tingkat ini yang ditujukan adalah bagaimana cara bersaing. Pendekatan yang berguna dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan atau *faktor eksternal* (faktor-faktor yang datang

dari luar perusahaan) yang dicetuskan oleh Michael Porter dalam teorinya *Five Forces* (Smith and Flanagan, 2006).

Gambar 1. Porter Five Forces Model



1. Ancaman pendatang baru (*potential entrants*)
Hal ini disebabkan karena pendatang baru membawa inovasi atau kapasitas baru, ingin merebut pangsa pasar, dan memiliki sumber daya yang lebih besar.
2. Kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of buyers*)
Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik serta yang paling penting adalah harga yang paling murah.
3. Ancaman produk pengganti (*threats of substitutes*)
Semua perusahaan dalam satu industri yang sama selalu bersaing dalam produk pengganti. Walaupun penyajian fisik atau karakteristiknya beda, namun barang pengganti memberikan fungsi dari barang atau jasa yang sama.
4. Kekuatan pemasok (*supplier power*)
Pemasok dapat menekan perusahaan dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijual jika perusahaan pemasok tidak ada pesaingnya.
5. Ancaman pesaing dari industri yang sama (*industry rivalry*)
Persaingan yang terjadi dalam satu industri antar perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar menggunakan strategi seperti persaingan harga, iklan, peningkatan layanan dan pengenalan produk.

Analisis SWOT

Kekuatan perusahaan dan peluangnya dimaksimalkan sedangkan kekurangan dan ancaman diminimalisasi (Pearce & Robinson, 2008, p. 200), antara lain:

- a. Kekuatan (*strength*)
Keuntungan sumber daya terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang ditawarkan atau ingin ditawarkan perusahaan
- b. Kelemahan (*weakness*)
Kekurangan dari satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas perusahaan terhadap pesaing yang mempengaruhi kinerja perusahaan.
- c. Peluang (*opportunities*)
Situasi utama yang menguntungkan bagi lingkungan perusahaan.
- d. Ancaman (*threat*)
Situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

SWOT Matrix

Gambar 2. SWOT Matrix

| | | |
|-------------------|---|--|
| | Strength – S | Weakness – W |
| | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Opportunities – O | SO Strategies <i>Use strength to take advantage of opportunities</i> | WO Strategies <i>Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities</i> |
| Threats – T | ST Strategies <i>Use strength to avoid threats</i> | WT Strategies <i>Minimize weaknesses and avoid threats</i> |

Gambar 2 di atas menggambarkan mengenai strategi yang terdapat pada SWOT Matrix menurut Fred R. David sebagai berikut :

- Strategi SO (*strength – opportunities*)
Strategi ini diformulasikan berdasarkan perilaku perusahaan, yang didesain dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk memperoleh kesempatan yang tercipta dari keadaan lingkungan.
- Strategi WO (*weakness – opportunities*)
Strategi ini diformulasikan dengan menggunakan kesempatan yang disediakan oleh lingkungan agar kelemahan perusahaan dapat diminimalisir sekecil mungkin.
- Strategi ST (*strength – threats*)
Strategi ini diformulasikan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman akibat dari lingkungan sekitar.
- Strategi WT (*weakness – threats*)
Strategi ini diformulasikan untuk menghadapi dan mengurangi dampak dari ancaman serta mengurangi resiko kerusakan dari kelemahan.

Formulasi Strategi

Gambar 3. Lima Strategi Generik Porter



Menurut Porter (2011), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif yang terdiri dari 3 landasan yang berbeda yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Definisi Konseptual

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, karena ingin melihat pula definisi konseptual dalam penelitian ini yang antara lainnya:

1. Pengelolaan perusahaan
 - Perencanaan (*planning*)
 - Pengorganisasian (*organizing*)
 - Pengarahan (*actuating*)
 - Pengendalian (*controlling*)
2. Analisa lingkungan internal, dilihat dari fungsi-fungsi bisnis dalam lingkungan internal:

- Pemasaran
 - Produksi dan operasi
 - Keuangan dan akuntansi
 - Sumber daya manusia
3. Analisa lingkungan eksternal, memakai teori dari Porter yakni lima kekuatan Porter (*Porter Five Forces*) yang terdiri dari:
- Persaingan sesama industri
 - Pesaing potensial yang baru masuk
 - Perkembangan potensial dari produk pengganti
 - Kekuatan tawar-menawar *supplier*
 - Kekuatan tawar-menawar konsumen

4. Matrix SWOT

Matriks ini meliputi perumusan strategi dengan menggunakan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) perusahaan. Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat mengambil kelebihan dari kekuatan dan peluang serta meminimalisasi kekurangan yakni kelemahan dan ancamannya.

Penentuan Subjek Penelitian

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*, dimana sampel dari penelitian ini dikondisikan atau dipilih berdasarkan kriteria bahwa responden merupakan *general manager*, manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer bidang *human resource and development* dari PT. Indo Crane Pratama di Balikpapan.

Metode Pengumpulan Data

Metode-metode yang digunakan untuk memperoleh data-data dalam penelitian ini adalah wawancara. Dalam kegiatan wawancara akan digunakan wawancara semistruktur dimana pelaksanaannya lebih bebas. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Teknik Analisa dan Alat Pengalihan Data

Teknik analisa yang digunakan penelitian ini menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012) adalah:

1. Reduksi data
Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting.
2. Penyajian data
Menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya untuk memudahkan memahami apa yang terjadi.
3. Menarik kesimpulan atau verifikasi
Penarikan kesimpulan yang dilakukan akan kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Metode Pengujian Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Macam-macam triangulasi (Sugiyono, 2012), yaitu:

1. Triangulasi sumber
2. Triangulasi teknik
3. Triangulasi waktu

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal dilakukan berdasarkan pada fungsi-fungsi bisnis yang terdapat pada PT. Indo Crane Pratama antara lain dalam divisi pemasaran, produksi dan

operasi, keuangan dan akuntansi, serta Sumber Daya Manusia (SDM).

Pemasaran

Data yang diperlukan untuk melakukan analisa terhadap pemasaran dalam perusahaan diperoleh dari Pak Ethen Ismanto sebagai manajer. Proses Triangulasi Sumber untuk mendapatkan data yang valid dilakukan dengan *cross-check* data yang didapat dari Pak Ethen dan Yuli. Fungsi pemasaran yang terdapat di PT. Indo Crane Pratama antara lain:

1. Perencanaan, dimana dalam hal ini terdapat beberapa fungsi yaitu:

a. *Product and service planning*

Perencanaan dalam pemasaran berguna untuk menentukan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai serta menentukan strategi guna mencapai tujuan tersebut. Dengan tujuan untuk mengalahkan pesaing maka Pak Ethen sebagai manajer dan department pemasaran melakukan promosi di koran Kaltim Post juga *Yellow Pages* untuk mengalahkan para pesaing dan menambah jumlah penyewa yang akan menggunakan jasa perusahaan.

b. *Customer analysis*

PT. Indo Crane Pratama juga membaca peluang yang ada dipasar untuk mengembangkan aktifitas pemasarannya yaitu dengan meneliti juga menunjukkan perubahan pola permintaan pelanggan. Menurut Yuli pola permintaan pelanggan dapat dilihat dari industri yang sedang dikerjakan di Balikpapan, jika proyek pembangunan besar seperti pembangunan bandara, peremajaan peralatan pertamina dan pembukaan lahan baru untuk tambang batu bara yang memiliki masa kerja diatas dua tahun maka perusahaan akan menyediakan alat berat dengan kapasitas diatas 100 ton untuk memenuhi permintaan pasar. Dengan cara ini selain bisa memasarkan dengan tepat maka perusahaan juga bisa lebih mengetahui tindakan selanjutnya yang akan dilakukan seperti menambah kapasitas alat berat sehingga secara otomatis konsumen yang membutuhkan alat berat dengan kapasitas tertentu lebih condong untuk menggunakan alat berat di PT. Indo Crane Pratama.

c. *Pricing*

Pendapat dari Pak Ethen dan Yuli sendiri PT. Indo Crane pratama memasang harga sesuai kualitas alat berat, karena alat berat yang dipakai merupakan alat berat keluaran tahun 2005 ke atas maka harga yang tinggi sesuai dengan kondisi dan kualitas alat. Cara pemasaran ini bertujuan agar nama PT. Indo Crane Pratama bisa dikenal oleh penyewa dan calon penyewa sebagai perusahaan penyewaan alat berat yang handal dan kualitas alat berat yang diberikan membuat nama perusahaan memasarkan dirinya sendiri tanpa harus mengeluarkan biaya terus menerus untuk biaya iklan di media-media lain.

Dari uraian diatas maka perencanaan pemasaran PT. Indo Crane Pratama yaitu *product and service planning*, *customer analysis*, dan *pricing*. Tujuan perencanaan tersebut dilakukan agar perusahaan bisa mengetahui keinginan konsumen dan bisa memenuhi kebutuhan pasar. Menurut perusahaan kualitas merupakan sarana pemasaran yang paling baik karena dengan kualitas akan adanya pemasaran dari mulut ke

mulut yang sangat menguntungkan dan sangat mengurangi biaya pemasaran perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian dilaksanakan untuk mencapai upaya terkoordinasi antar sumber daya dengan menetapkan tugas dan tanggung jawab sehingga bisa terorganisir dengan baik dan mencapai hasil maksimal. Pak Ethen dan Yuli mengatakan pengorganisasian dilakukan dengan membagi tugas dan tanggung jawab bagi masing-masing orang. Dalam kegiatan pemasaran sendiri Yuli ditempatkan sebagai bagian *rental unit* yang bertugas untuk merespon permintaan penyewa mengenai alat berat yang akan dipakai sebelum dilanjutkan ke bagian operasional. Yuli juga sebagai Adminstrasi yang mengatur pengeluaran untuk aktifitas pemasaran yang dilakukan perusahaan sekaligus survey pasar agar bisa mengetahui keinginan pasar mengenai permintaan alat berat. Hal ini dilakukan agar pekerjaan teratur dan bisa dilaksanakan dengan baik. Pemasaran juga bisa dilakukan oleh para karyawan jika ia memiliki rekan yang ingin menyewa alat berat maupun rekan yang pekerjaannya seorang makelar sehingga pemasaran bisa dilakukan tiap individu yang bekerja di PT. Indo Crane Pratama.

3. Pengarahan

Pengarahan dalam fungsi pemasaran bertujuan agar karyawan dalam divisi tersebut melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai target penjualan dari pemasaran yang ditetapkan perusahaan per bulan yakni Rp 1.250.000.000,00 untuk omzetnya. Dalam rapat bulanan para komisaris menentukan jumlah target yang harus dicapai. General manajer harus memenuhi target tersebut dengan cara bekerja sama dengan bagian pemasaran dalam merencanakan kegiatannya dan menentukan strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan omzet perusahaan, rapat juga berguna untuk memberikan pengarahan pada bagian adminstrasi dan rental unit perusahaan, agar bagian tersebut bisa menyesuaikan rencana kedepannya dan rapat bulanan juga berfungsi untuk memotivasi karyawan secara lisan agar meningkatkan performa untuk mencapai target penjualan per bulan.

4. Pengendalian

Supaya kegiatan pemasaran diselesaikan seperti yang direncanakan dan tidak melenceng dari tujuan, dibutuhkan pengendalian. Menurut Pak Ethen Pengendalian dilakukan oleh Pak Ethen sendiri kepada bagian pemasaran yaitu Yuli, jika terjadi kesalahan maka general manajer akan memberikan sanksi sesuai dengan beratnya sanksi yang dilakukan, sanksi yang diberikan bisa berupa teguran dan juga pemotongan gaji. Pengendalian bagian pemasaran dilakukan juga dengan cara melihat hasil evaluasi kegiatan pemasaran yang bersangkutan dengan omzet hasil kegiatan operasi alat berat tersebut, jika tidak sesuai dengan hasil maka karyawan tidak mendapatkan bonus, dan jika perusahaan merugi karena dilihat tidak adanya kegiatan pemasaran yang kurang baik maka perusahaan akan menjatuhkan sanksi kepada general manajer sendiri juga manajer pemasaran. Berdasarkan wawancara, maka cara pengendalian yang dilakukan oleh PT. Indo Crane Pratama adalah evaluasi hasil dari bagian pemasaran yang berhubungan dengan omzet yang

diterima dari kegiatan operasi. Hasil tersebut menjadi faktor perusahaan melihat berhasilnya kegiatan pemasaran yang dilakukan, jika bagian pemasaran tidak berhasil maka akan diberikan sanksi dari teguran lisan sampai dengan pemotongan gaji.

Produksi dan Operasi

Data yang diperlukan untuk melakukan analisa terhadap produksi dan operasi perusahaan akan diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap Pak Zakharia sebagai kepala operasional. Proses triangulasi sumber untuk mendapatkan data yang valid dilakukan dengan *cross-check* data yang didapat dari Pak Zakharia sebagai kepala operasional dan Pak Ethen sebagai general manajer. Fungsi produksi dan operasi terdiri dari aktivitas-aktivitas antara lain:

1. Perencanaan

Dalam produksi dan operasi perusahaan, dibutuhkan perencanaan sehingga output yang dihasilkan sesuai keinginan pelanggan dan alat berat untuk operasi bias dimanfaatkan semaksimal mungkin. Menurut Pak Ethen perencanaannya yaitu memastikan kualitas alat berat yang dimiliki oleh perusahaan. Kualitas alat berat bisa dilihat dari tahun pembuatan juga kondisi fisik alat berat tersebut, berbagai macam kapasitas alat berat tersebut menjadi salah satu rencana perusahaan untuk selalu memperbanyak alat berat dengan kapasitas yang berbeda agar kebutuhan pasar bisa terpenuhi. Dari data yang didapatkan dari Pak Zakharia dan Pak Ethen, perencanaan PT. Indo Crane Pratama memenuhi kebutuhan pasar penyewaan alat berat dengan pengadaan berbagai macam kapasitas alat berat sehingga para calon pelanggan maupun pelanggan akan menjadikan PT. Indo Crane Pratama sebagai mitra kerja utama bilang ada kegiatan yang menggunakan alat berat. Dengan perawatan dan alat berat yang berumur tidak terlalu tua maka perusahaan berusaha untuk memberikan kualitas terbaik untuk para penyewa.

2. Pengorganisasian

Berdasarkan wawancara pada bagian operasional yaitu Pak Zakharia dan Pak Ethen juga sebagai general manajer, pengorganisasian PT. Indo Crane Pratama terdiri pada penempatan karyawan sesuai bidangnya seperti pembagian kerja lapangan antara operator, bagian gudang, mekanik, *helper* dan *controller* serta pembagian tugas dan tanggung jawab pada masing-masing karyawan tersebut. Pak Zakharia sebagai manajer operasional yang mengurus perawatan alat dan mengawasi proses perbaikan alat menjelaskan proses pengorganisasian sangat penting terutama pada saat alat berat dioperasikan sehingga penempatan pekerja menjadi sangat vital, karena dibutuhkan karyawan yang sangat khusus di bidang tertentu seperti mengoperasikan alat berat tersebut. Operator, *helper* dan *controller* semuanya disediakan oleh perusahaan, hal ini dilakukan agar tidak adanya kesalahpahaman kedua belah pihak dan keselamatan alat juga orang disekitar bisa dijaga. Penerapan pembagian tugas operasional adalah seperti berikut:

a. Keperluan dan perlengkapan disediakan oleh *controller* agar alat berat bisa beroperasi, *controller* juga memeriksa kondisi alat berat baik itu fisik maupun mesin.

b. Alat berat yang sudah siap dikendalikan oleh operator di kabin kemudi, karena di kabin kemudi maka

operator susah untuk melihat medan apa yang berada di bagian bawah dan depan, sehingga disini *helper* dibutuhkan agar bisa mengarahkan operator mengendalikan arah alat beratnya.

- c. Untuk penggunaan alat berat seperti *crane*, *helper* juga membantu untuk memasang alat pengangkat yaitu *sling* ke objek yang akan diangkat atau dipindahkan.
- d. Para pekerja di lapangan harus melapor ke kantor untuk memberitahukan kepada bagian gudang dan logistik mengenai jumlah peralatan yang akan digunakan agar bagian gudang dan logistik bisa menyiapkan peralatan tersebut.
- e. Jika terjadi kerusakan maka mekanik perusahaan akan segera memperbaiki alat tersebut baik itu yang berada di lokasi pekerjaan ataupun di kantor.

3. Pengarahan

Pengarahan dilakukan setiap sebulan sekali di rapat yang mempertemukan general manager, manajer produksi, operator, *helper* dan *controller* yang membahas tentang pemberian briefing pekerjaan yang berisi sidak jika ditemukan adanya kelalaian pada karyawan dan pembagian kerja yang berguna untuk mengarahkan karyawan lokasi dan alat berat yang akan digunakan dalam kegiatan operasional akan dilakukan dan lokasi dimana operator dan *helper* bekerja dan pengarahan pada saat operasi ini biasanya dilakukan oleh manajer yaitu Pak Ethen dan Pak Zakharia, langsung turun ke lapangan agar bisa mengarahkan para karyawannya jika karyawan sudah kewalahan dan membutuhkan keputusan yang cepat. Berdasarkan wawancara maka perusahaan mengarahkan karyawannya dengan pemberian briefing pada saat rapat bulanan secara lisan apalagi jika terjadi kepentingan yang mendesak sehingga karyawan bisa melakukan pekerjaannya sesuai keinginan terbaik perusahaan.

4. Pengendalian

Untuk pengendalian pada bagian operasional maka perusahaan memperkerjakan *controller* yang tugasnya memeriksa peralatan yang dibutuhkan oleh operator dan kondisi alat berat. *Controller* melaporkan kinerja operator di lapangan, sehingga manajer mengarahkan sumber daya agar bekerja dengan baik. Di sini pengendalian juga dilakukan pada pasokan bahan bakar sebagai tenaga utama untuk aktifitas pekerjaan, bahan bakar yang susah diperoleh di daerah Kalimantan Timur apalagi daerah sekitarnya seperti Nunukan, Tenggarong, Batu Kajang dan Kutai terkadang membuat terhambatnya pekerjaan, namun bagian operasional seperti *controller* sudah harus menyediakan solusi dengan mempunyai *supplier* tetap yang bisa memenuhi kebutuhan bahan bakar juga pelumas.

Dari hasil wawancara dari Pak Ethen dan Zakharia jika terjadi kerusakan pada alat berat di lokasi pengerjaan maka *controller* akan melaporkan ke kantor untuk mengetahui tindakan yang harus dilakukan, pihak kantor atau manajer sendiri akan membuat rencana untuk perbaikan. Jika kerusakan tidak berat maka pihak kantor akan menghubungi mekanik untuk pergi ke lokasi dengan membawa peralatan dan suku cadang yang tersedia di *pool*. Hal lain yang menjadi kendala dalam bidang operasional adalah sistem penilaian kinerja pada karyawan dan kurangnya motivasi karyawan yang

bekerja di lokasi yang jauh dari kota tempat perusahaan berada, kurangnya pengawasan dan pengendalian masih menjadi masalah yang harus diselesaikan oleh perusahaan.

Keuangan dan Akuntansi

Data yang diperlukan untuk membuat analisa terhadap keuangan dan akuntansi didapat dari Ike. Proses triangulasi sumber guna mendapat data yang valid dilakukan dengan melakukan *cross-check* antara data yang didapat dari Ike sebagai *Accounting* dengan Pak Ethen sebagai *general manager*, dan fungsi-fungsinya antara lain:

1. Perencanaan

Karena setiap aktivitas dalam keuangan memiliki kontribusi bagi perusahaan, maka diperlukan perencanaan yang baik agar keluar masuknya uang dapat terkontrol dan tidak merugikan perusahaan. Menurut Ike, perencanaan dalam keuangan yakni untuk per hari diusahakan agar keluar masuknya uang seimbang setiap harinya. Hal ini dikuatkan oleh Ike bahwa perencanaannya menyeimbangkan pengeluaran dan pemasukan dalam sehari. Jika ada ketidak seimbangan antara uang yang masuk dan keluar maka akan diperiksa lagi laporan keuangannya untuk melihat perusahaan mana yang belum membayar uang sewa alat beratnya. Dari olahan tersebut, PT. Indo Crane Pratama memiliki perencanaan per hari dalam keuangan dan akuntansi dengan mengusahakan hasil laporan keuangan seimbang setiap harinya yakni pengeluaran seimbang dengan pemasukan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian yang terdapat di PT. Indo Crane Pratama dalam keuangan dan akuntansi terdiri dari penempatan karyawan sesuai keahlian dan pembagian tugas dan tanggung jawab pada tiap-tiap pekerjaan. Sumber daya dalam fungsi keuangan dan akuntansi dapat terorganisir dengan baik jika masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk diselesaikan. Dari informasi yang didapat dari Pak Ethen dan Ike sebagai manajer keuangan pada perusahaan yang bertanggung jawab pada bagian tagihan, dan bertugas untuk menagihkan pembayaran kepada para penyewa untuk membayar atau melunasi kewajibannya untuk membayar, setelah itu Ike juga merangkap sebagai kasir yang menerima uang hasil pembayaran sewa alat berat tersebut dan mencatatnya pada laporan keuangan perusahaan dan pada tiap bulannya bagian keuangan ini juga berkewajiban untuk menghitung pajak penghasilan PPH 21, PPH 25 dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

3. Pengarahan

Pak Ethen mengutarakan pengarahan dalam fungsi keuangan dan akuntansi dengan memberikan contoh laporan keuangan yang diinginkan perusahaan. Jika karyawan sudah mengerti dan sudah bisa membuat laporan keuangan, maka akan ditinjau lagi hasil akhir laporan keuangan yang telah dibuat untuk dievaluasi. Selain itu Pak Ethen juga mengarahkan pada bagian penagihan untuk membuat dan memeriksa dahulu kewajiban pembayaran penyewa sebelum mengajukan tagihan tersebut untuk menghindari kesalahpahaman antara perusahaan dan penyewa, pada bagian kasir sendiri pengarahan diberikan agar

kasir bisa memeriksa uang yang masuk sesuai dengan tagihan yang diajukan sebelum dimasukkan kedalam laporan keuangan, untuk bagian pajak sendiri tidak ada pengarahannya. Dalam pengarahannya keuangan dan akuntansi di PT. Indo Crane Pratama pemilik memberikan contoh laporan yang diinginkan perusahaan kemudian mengawasi dalam pembuatan dan hasil akhirnya. Pengarahannya juga dilakukan dengan mengingatkan para karyawan untuk bekerja dengan teliti agar tidak terjadi kelalaian dan salah hitung pada laporan keuangan.

4. Pengendalian

Pengendalian dibutuhkan agar laporan keuangan yang dibuat benar adanya, sesuai dan mencerminkan kondisi perusahaan sesungguhnya agar setiap harinya laporan keuangan seimbang, maka setiap hari akan dibuat, diperiksa, kemudian dievaluasi supaya laporan tersebut benar adanya. Evaluasi dilakukan berdasarkan biaya yang digunakan setiap harinya, biaya tersebut termasuk biaya bahan bakar, biaya peralatan yang akan digunakan untuk perbaikan juga perawatan. Untuk pengendalian keuangan per bulan maka bisa dibandingkan pengeluaran biaya perbulan dan pendapatan dari penyewaan alat berat tiap bulannya. Pengendalian keuangan dan akuntansi dilakukan dengan pembuatan laporan keuangan dan evaluasi setiap harinya dengan tujuan agar keuangan perusahaan seimbang dalam pengeluaran dan pemasukannya.

Sumber Daya Manusia

Data yang diperlukan untuk membuat analisa terhadap Sumber Daya Manusia didapat dari Pak Zakharia . Proses triangulasi sumber untuk mendapat data yang valid dilakukan dengan melakukan *cross-check* antara data yang didapat dari Pak Toto Sajuri sebagai operator, Pak Zakharia sebagai manajer bagian sumber daya manusia dan Pak Ethen sebagai *general manager*, serta masing-masing fungsi yakni:

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia berfungsi untuk mendayagunakan sumber daya agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan Pak Ethen rencana dalam sumber daya manusia yakni menciptakan karyawan yang handal, terampil dalam bekerja supaya memuaskan bagi penyewa juga pembeli alat berat. Karyawan juga dilatih supaya dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, tegas Pak Zakharia. Karyawan yang handal dan terampil dapat diperoleh antara lain dengan:

d. Perekrutan

Perekrutan merupakan hal utama yang penting untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas. Perekrutan yang dilakukan perusahaan harus tepat dan sesuai dengan kebutuhan oleh perusahaan. Perekrutan karyawan dilakukan melalui pemasangan lowongan kerja di media cetak setempat untuk daerah Kalimantan Timur sendiri perusahaan memasang di Koran Kaltim Post. Perekrutan karyawan bukan hanya dari sumber eksternal saja namun sumber internal seperti relasi karyawan kantor. Setelah ada pelamar maka pelamar tersebut bisa datang langsung ke kantor untuk memberikan surat lamaran kerja juga *curriculum vitae* serta bisa langsung berdiskusi dengan Pak Zakharia untuk lebih mengetahui

spesifikasi pekerjaan yang akan dihadapi. Surat lamaran kerja tersebut berisi profil pelamar kerja, deskripsi keahlian yang dimiliki, gaji yang diinginkan serta opini dan kesimpulan dari bagian HRD dan *General Manager*.

e. Seleksi

Seleksi calon karyawan dilakukan agar calon karyawan tersebut bisa bekerja dengan efektif pekerjaan yang akan dikerjakannya. Seleksi pertama yang dilakukan perusahaan adalah melihat isi dari surat lamaran yang diisi oleh pelamar tersebut dan penilaian bisa dilihat dari tingkat pendidikan, umur juga keahlian yang dimiliki. Berdasarkan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa PT. Indo Crane Pratama memiliki perencanaan dalam Sumber Daya Manusia dengan melakukan perekrutan dan seleksi sehingga karyawan yang dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan.

2. Pengorganisasian

Berdasarkan wawancara dari Pak Ethen, pengorganisasian dilakukan dengan menempatkan karyawan bekerja sesuai kemampuan, mereka juga harus rajin masuk kerja dan datang tepat waktu. Jika terjadi kesalahan atau ada masalah diantara karyawan maka *general manager* juga manajer bagian sumber daya akan menyelesaikan masalah tersebut. Dalam kegiatan organisasi operator baru harus ditemani dengan operator senior untuk mengawasi kinerjanya demi keselamatan kerja, hal ini yang menjadi kendala dalam kegiatan pengorganisasian karena kurang meratanya kemampuan pada operator sehingga terkadang operator senior tidak bisa terus mengawasi operator baru karena kesibukan kerja dan operator senior yang hanya dipercaya untuk mengendalikan alat dengan kapasitas tinggi dalam proyek besar. Seperti yang dikatakan oleh Toto yang bekerja sebagai operator yang mengendalikan alat berat penempatan operator pada alat berat yang digunakan sangatlah penting, untuk operator yang mempunyai kemampuan dan pengalaman kerja yang tinggi maka diperbolehkan untuk mengendalikan alat berat dengan kapasitas besar. Alat berat berkapasitas besar memerlukan kemampuan yang lebih karena rumitnya peralatan yang ada dan untuk faktor keselamatan alat berat juga orang sekitar kawasan kerja. Dapat dilihat dari wawancara yang telah dilakukan bahwa pengorganisasian PT. Indo Crane Pratama meliputi penempatan kerja karyawan sesuai bidangnya dan orientasi bagi karyawan baru.

f. Pengarahan

Pengarahan dilakukan untuk menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya yang ada agar bekerja mencapai tujuan perusahaan. Pengarahan dalam PT. Indo Crane Pratama ini terdiri dari :

- Orientasi

Orientasi membantu mengarahkan karyawan dengan menyampaikan informasi yang diperlukan untuk bekerja. Orientasi berisi peraturan, standar atau informasi dasar yang diperlukan untuk pekerja. Di perusahaan PT. Indo Crane Pratama orientasi diberikan langsung kepada para pekerja yang sedang bekerja. Standar umum perusahaan yang ditetapkan untuk karyawan adalah menggunakan seragam atau

berpakaian rapi, menggunakan helm ketika bekerja, tepat waktu dalam bekerja dari pukul 08.00 hingga 17.00 yang diabsen menggunakan alat *fingerprint* dan pengertian dasar dalam menggunakan alat berat dan mengutamakan keselamatan bekerja.

- Komunikasi

Komunikasi dengan karyawan menurut Pak Ethen dilakukan dengan motivasi lewat kata-kata misalnya pada saat pertemuan bulanan. Komunikasi harus terus dilakukan dari general manajer juga dari manajer sumber daya manusia, untuk operator diberikan arahan agar bekerja dengan baik karena berhubungan langsung dengan kepuasan konsumen juga keselamatan kerja, hal ini dilakukan agar menghindari kerugian yang besar dan juga menciptakan loyalitas bagi para penyewa.

- Kompensasi

Kompensasi yang diberikan dari perusahaan berupa gaji. Untuk operator awal yang baru diterima bekerja diberikan gaji Rp 4.000.000,00 per bulan dan bisa meningkat sesuai dengan lamanya ia bekerja. Operator paling berpengalaman yang dipakai oleh perusahaan diberikan gaji Rp 10.000.000,00 per bulan. Dari pernyataan Pak Ethen maka perusahaan menggunakan kompensasi berdasarkan karakteristik individu. Selain gaji, karyawan juga diberikan bonus. Jika operator bekerja di lokasi diluar kota Balikpapan maka operator tersebut akan diberi bonus Rp 500.000,00 per bulan dan bonus untuk yang bekerja di kantor seperti bagian pemasaran bonus akan diberikan jika ia bisa memenuhi target penjualan yang ditetapkan.

- Fasilitas

Menurut Pak Zakharia dan Pak Ethen fasilitas yang diberikan bagi karyawan yang berasal dari luar daerah dan tidak memiliki tempat tinggal tetap, maka perusahaan akan menempatkan karyawan tersebut pada mess atau tempat tinggal yang disediakan oleh perusahaan dan bagi karyawan yang tidak memiliki kendaraan pribadi akan di pinjamkan kendaraan baik mobil maupun sepeda motor milik perusahaan untuk transportasi karyawan. Berdasarkan pada wawancara di atas, PT. Indo Crane Pratama melakukan pengarahan pada karyawannya dalam bentuk orientasi, komunikasi, dan kompensasi. Kesemuanya ditujukan untuk mengarahkan karyawan supaya dapat bekerja dengan baik.

g. Pengendalian

Pengendalian dalam fungsi sumber daya manusia PT. Indo Crane Pratama meliputi pengukuran kinerja (evaluasi) untuk membandingkannya dengan standar serta melakukan aksi perbaikannya seperti pelatihan dan pengembangan jika perlu.

- Penilaian kinerja

Menurut informasi dari Pak Ethen dan Pak Toto yang bekerja sebagai operator perusahaan penilaian kinerja dilakukan dengan cara melihat kinerja langsung dari karyawan tersebut, untuk operator maka dilihat pengalamannya serta keahliannya bekerja menggunakan alat di lapangan dan untuk bagian kantor seperti pemasaran maka ditentukan target omzet yang harus dicapai untuk menilai kinerja

bagian pemasaran, sehingga dengan penilaian tersebut perusahaan bisa menentukan kompensasi terhadap karyawan.

- Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mempunyai tujuan agar sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi secara maksimal pada perusahaan khususnya mencapai tujuan perusahaan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka *skill* dan *knowledge* karyawan meningkat diiringi kinerja yang baik. Perusahaan tidak memberikan pelatihan formal kepada operator baru yang memang sudah berpengalaman dalam mengendalikan alat berat namun pelatihan akan diberikan kepada karyawan baru terutama operator karena berhubungan langsung dengan konsumen dan memiliki tanggung jawab yang besar. Untuk operator baru dan belum memiliki pengalaman yang banyak maka pelatihan dilakukan *on-the-job* operator yang berpengalaman yang bisa mengendalikan alat berkapasitas tinggi mengarahkan kepada operator yang baru mengenai pengendalian alat berat. Pelatihan juga dilakukan di *Pool* yang bertujuan untuk mengurangi resiko kecelakaan dan kerugian yang ditimbulkan jika bekerja langsung dilokasi. Jika dinilai sudah siap maka operator baru bisa ditempatkan dilokasi dan dimonitor oleh operator yang berpengalaman juga seorang *controller* sehingga operator baru bisa dinilai kinerjanya dan jika terjadi kecelakaan bisa ditangani segera mungkin.

h. Pemutusan Hubungan Kerja

Di PT. Indo Crane Pratama sendiri pemutusan hubungan kerja yang pernah terjadi adalah:

- Pemberhentian karyawan karena habis masa kontrak dan sudah tidak dibutuhkan lagi di kantor ini terjadi karena karyawan tersebut sudah berakhir masa kontraknya, biasanya terjadi pada operator kontrak jika perusahaan membutuhkan operator secara mendadak.
- Pemutusan hubungan kerja atas kehendak sendiri, di PT. Indo Crane Pratama sendiri sangat jarang yang keluar dari pekerjaan karena tidak puas dengan pekerjaan di perusahaan, karyawan mengundurkan diri sebagian besar karena alasan pribadi seperti akan berkeluarga.
- Pemutusan kerja karena karyawan sudah berumur 60 tahun (pensiun).
- Pemutusan hubungan kerja atas kehendak pengusaha, perusahaan pernah memutuskan hubungan kerja karena karyawan tersebut lalai dalam bekerja dan menyebabkan kerugian yang besar karena melakukan penipuan terhadap perusahaan sendiri.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Di dalam analisis lingkungan eksternal perusahaan yang dibahas dalam penelitian ini antara lain membahas persaingan antar perusahaan sesama industri, pesaing baru potensial yang masuk, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar *supplier*, dan juga kekuatan tawar-menawar konsumen.

Persaingan antar Perusahaan Sesama Industri

Persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama merupakan faktor yang paling kuat yang harus terus dimonitor oleh perusahaan. Menurut Porter, semakin banyak jumlah

kompetitor dalam suatu industri maka persaingan juga meningkat dan hal ini menyebabkan penurunan harga. Dalam industri penyewaan alat berat, persaingan antar perusahaan sesama industri dipengaruhi oleh :

- Jumlah kompetitor
Dengan berkembangnya kota Balikpapan dan cepatnya pertumbuhan industri batu bara di daerah Kalimantan maka meningkat juga jumlah kompetitor penyewaan alat berat di Balikpapan. Berdasar data dari Pak Ethen kompetitor perusahaan adalah PT. CHAS, PT. Nusantara, dan PT. Super Crane serta pengusaha-pengusaha yang mempunyai sendiri alat-alat dalam jumlah yang sedikit di Balikpapan. Dengan target pasar yang sama kompetitor tidak terlalu banyak karena bisnis di bidang ini dibutuhkan modal yang sangat besar namun perusahaan penyewaan alat berat dari tahun ke tahun mengalami peningkatan
- Keragaman produk jasa
Kelebihan atau keunggulan pada produk dan jasa akan menguntungkan perusahaan dalam industri ini. Berdasar data dari Pak Ethen, produk perusahaan adalah berupa jasa namun keragaman produk dari jasa penyewaan alat berat ini ada pada kapasitas angkat dan media gerak alat berat tersebut seperti *crawler* dan *rough terrain crane* yang memiliki roda berbentuk seperti rantai berputar yang bisa digunakan untuk keadaan tanah yang buruk dan *hydraulic truck crane* serta *all terrain crane* yang memiliki roda gerak seperti mobil untuk memudahkan pengiriman dan penggunaannya jika sering berpindah lokasi. Keragaman alat berat juga ditentukan dengan kapasitas kerja produk itu sendiri yang disini dinyatakan dengan kapasitas angkat yang diukur menggunakan satuan ton. perusahaan menyediakan jasa penggunaan alat dari kapasitas angkat antara 30 ton sampai dengan 250 ton, sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh pelanggan.
- Permintaan pasar
Menurut Yuli permintaan pasar yang paling banyak muncul dari pembangunan fasilitas kota seperti mesin-mesin pembangkit listrik, Pertamina dan pengangkatan pipa PDAM yang biasanya menggunakan *crane* dengan kapasitas 50-100 ton. Untuk permintaan kota Balikpapan sendiri PT. Indo Crane Pratama sudah bisa memenuhinya hingga kapasitas alat yang paling berat pun yaitu kapasitas 250 ton.
- Switching cost
Menurut wawancara dengan Pak Ethen dan Yuli mengenai *switching cost* yang terjadi ketika konsumen berpindah dari menggunakan alat berat di PT. Indo Crane Pratama ke perusahaan pesaing seperti PT. CHAS adalah sama, karena rata-rata harga sewa alat beratnya sama dan menurut Yuli sendiri *switching cost* ditentukan dengan kualitas alat yang ada di perusahaan tersebut jika membandingkan alat berat dengan kapasitas dan tahun pembuatan yang sama maka *switching cost* tidak akan jauh berbeda dikarenakan dengan harga sewa yang sama.

Pesaing Baru Potensial yang Masuk

Masuknya pendatang baru dalam industri akan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan karena semakin banyak pesaing artinya intensitas persaingan akan meningkat. Kondisi ini didukung pertumbuhan kota Balikpapan yang sangat pesat sehingga para pengusaha penyewaan alat berat

melihat peluang untuk menyediakan alat berat untuk disewakan. Di sisi lain, banyaknya *barrier* (penghalang) untuk memasuki suatu industri akan menentukan jumlah pemain baru yang masuk karena semakin banyak penghalang akan semakin sulit bagi pemain baru sehingga mereka tidak lagi tertarik pada industri tersebut. Berikut ini adalah penghalang-penghalang bagi sebuah perusahaan untuk memasuki suatu industri :

- Modal
Modal untuk masuk ke usaha ini sangat besar, untuk contohnya *crane* bekas tahun 2005 dengan kapasitas 50 ton mencapai Rp 3.500.000.000,00 hal itu belum termasuk penyewaan *pool* atau tempat untuk alat berat tersebut disimpan. dari data tampak bahwa maka modal yang dibutuhkan pesaing baru untuk usaha penyewaan alat berat sangat besar.
- Akses pada bahan baku
Akses bahan baku pada usaha penyewaan alat berat adalah bahan bakar, suku cadang dan peralatan kerja seperti sling dan webbing. Jika tidak ada satu saja dari bahan baku tersebut maka perusahaan tidak akan bisa beroperasi. Dari informasi yang didapat dari Pak Ethen dan Yuli, bahan baku sangat mudah untuk didapatkan. Untuk daerah Balikpapan sendiri bahan bakar tidak menjadi sesuatu yang langka. Selalu ada persediaan yang mencukupi untuk beroperasi, begitu juga suku cadang dan peralatan kerja. Sudah banyak supplier baik dalam daerah juga luar daerah yang menyediakan suku cadang dan peralatan yang lengkap. Salah satu supplier inti untuk *spare part* perusahaan PT. All RIG dan yang lainnya seperti PT. Trakindo utama dan PT. All Track jika suku cadang belum bisa didapatkan dari supplier inti.
- Teknologi dan pengetahuan khusus
Pengetahuan dan teknologi merupakan salah satu hambatan masuknya pesaing pada usaha ini. Menurut Pak Ethen pengetahuan tentang alat berat itu sendiri merupakan hal yang rumit untuk sebagian orang yang tidak pernah melihat cara kerja mesin tersebut. Dalam kegiatan operasionalnya pengetahuan dan teknologi dibutuhkan oleh operator, semakin canggih dan semakin baru alat berat yang ada, maka semakin dibutuhkan juga operator yang handal. Untuk menemukan operator yang handal dibutuhkan relasi yang kuat antara orang-orang yang bekerja di industri yang hampir sama maka dari itu pesaing baru akan lebih sulit untuk memulai usahanya.
- Peraturan pemerintah
Menurut Pak Ethen sendiri tidak ada peraturan pemerintah yang mempersulit untuk membuka usaha penyewaan alat berat, cukup dengan mendaftarkan badan usaha maka para pengusaha baru bisa masuk untuk bersaing. Hal lain yang harus diperhatikan adalah ketika pada saat operasional, operator yang mengendalikan alat berat harus memiliki SIO (Surat Izin Operator).

Ancaman Produk Pengganti

Jumlah produk substitusi pun mempengaruhi keadaan persaingan dalam suatu industri. Semakin banyak produk pengganti yang ada maka semakin ketat persaingannya apalagi jika harga produk pengganti tersebut lebih rendah. Menurut Pak Ethen, produk pengganti dari Penyewaan alat berat ini adalah *escavator* atau alat keruk yang juga bisa digunakan sebagai alat angkat atau *crane*.

- **Kualitas produk pengganti**
Produk pengganti yang bisa menggantikan kerja *crane* dan *forklift* adalah *escavator*. *Escavator* merupakan mesin keruk yang bisa menggantikan kinerja *crane* dan *forklift*. Untuk pembangunan gedung-gedung, *escavator* bisa digunakan untuk mengeruk tanah sekaligus untuk mengangkat barang yang berat namun dengan kapasitas yang sangat terbatas dan kurangnya keselamatan menggunakan alat ini, karena fungsi yang berbeda. Dengan kata lain kualitas produk pengganti masih sangat kurang dibandingkan *crane* tersebut dilihat dari segi keselamatan dan kapasitas angkat.
- **Switching cost**
Perbedaan harga yang muncul jika konsumen lebih memilih produk substitusi menurut Pak Ethen besar jika dibandingkan dengan jika konsumen menggunakan *escavator*, penyewa bisa mendapat harga sewa yang lebih murah jika memilih untuk menggunakan *escavator*. Jadi, *switching cost* yang dikeluarkan jika beralih ke produk pengganti adalah lebih rendah karena harga PT. Indo Crane Pratama lebih mahal.

Kekuatan Tawar-menawar Supplier

Supplier memiliki peran penting dalam jalannya operasional perusahaan. *Supplier* menyediakan bahan baku dan suku cadang supaya proses produksi tetap berjalan. Daya tawar menawar *supplier* bisa dikategorikan rendah atau tinggi tergantung dari berbagai hal. Dalam industri penyewaan alat berat, kekuatan tawar-menawar *supplier* dipengaruhi oleh :

- **Jumlah supplier**
Jumlah dan kemudahan akses perusahaan kepada *supplier* berdampak pada operasional perusahaan secara keseluruhan. PT. Indo Crane Pratama memiliki dua macam *supplier* yaitu *supplier* lokal yang berjumlah banyak karena cepatnya berkembangnya industri di daerah Balikpapan seperti PT. Allrig, PT. All Track dan PT. Trakindo yang menyuplai kebutuhan peralatan seperti *webbing*, mesin-mesin kecil, *sling* dan *supplier* luar negeri seperti Shinheng PTE yang menyuplai kebutuhan suku cadang alat berat yang spesifik seperti bagian-bagian atau *part* alat tersebut dan jumlahnya sedikit.
- **Kelangkaan bahan baku**
Menurut Pak Ethen kelangkaan bahan baku jika dilihat dari kebutuhan sehari-hari sangat mudah untuk mendapatkannya, dengan banyaknya jumlah *supplier* yang ada di daerah tersebut maka semakin banyak juga barang yang ada. Namun kelangkaan bisa terjadi untuk suku cadang alat berat yang mengalami kerusakan dan membutuhkan penggantian *part* atau bagian tertentu, bagian-bagian alat berat hanya bisa diimport melalui pabrik yang memang ditunjuk pembuat alat berat tersebut dan kebanyakan berada di Singapura dan Jepang sehingga PT. Indo Crane Pratama harus mengimport dan tidak bisa mencari di dalam daerah sendiri.
- **Kualitas bahan baku**
Kualitas dari bahan baku sangat baik dan pelayanan dari *supplier* tersebut juga sangat baik, karena tiap pemesanan akan dilakukan *follow up* untuk menanyakan kualitas barang yang sudah dikirimkan, jika ada barang yang cacat maka *supplier* pasti akan menggantikannya. Berdasarkan hasil wawancara,

kekuatan tawar-menawar *supplier* dapat mempengaruhi ketergantungan perusahaan pada *supplier* tersebut.

Kekuatan Tawar-menawar Konsumen

Daya tawar-menawar konsumen terhadap produk perusahaan mempengaruhi keinginan mereka untuk membeli produk dan jasa tersebut. Jika daya tawar-menawar yang dimiliki tinggi, konsumen akan dengan mudah berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain, demikian pula sebaliknya. Dalam industri penyewaan alat berat kekuatan tawar-menawar konsumen dipengaruhi oleh :

- **Jumlah pembeli**
Menurut Pak Ethen jumlah pembeli tiap bulannya adalah 80-85 persen dari jumlah alat berat yang dimiliki perusahaan, perusahaan memiliki alat berat sejumlah 22 alat maka setiap bulannya sekitar 18-19 alat berat yang disewakan. Pembeli berasal bukan hanya dari daerah Kalimantan saja namun berasal dari luar pulau seperti Jawa dan Sulawesi, kebanyakan penyewa merupakan pengusaha yang membangun gedung bertingkat, Pertamina dan pemerintah daerah yang sedang melakukan pembangunan infrastruktur kota.
- **Nilai produk di mata konsumen**
Menurut Yuli dan Pak Ethen, dengan melihat banyaknya penyewa baik dari daerah sendiri dan dari luar pulau saja menyewa alat berat di PT. Indo Crane maka produk perusahaan memiliki nilai di mata konsumen. Pak Ethen juga menambahkan bahwa penyewa pernah memilih menyewa alat berat di PT. Indo Crane Pratama daripada menggunakan alat berat dari daerah asalnya, padahal banyak sekali yang menyediakan alat berat di daerah tempat proyek akan dilaksanakan. Hal tersebut menguatkan bahwa produk yang diberikan oleh perusahaan sudah memiliki nilai di mata konsumennya.
- **Keunggulan Produk**
Menurut Pak Ethen dan Pak Zakharia sendiri, keunggulan dari PT. Indo Crane Pratama adalah perusahaan menawarkan penyewaan alat berat dengan harga yang kompetitif dan dengan alat yang berkualitas. Keunggulan lain dari perusahaan adalah bisa memberikan pilihan variasi alat berat dari kapasitas angkat yang rendah hingga yang paling tinggi sekalipun, sehingga para penyewa bisa lebih mudah dalam menentukan alat berat yang harus digunakan karena jasa yang ditawarkan perusahaan sudah bisa di bilang lengkap dan memenuhi segala permintaan konsumen penyewaan alat berat tersebut.
- **Switching Cost**
Switching cost yang muncul jika memilih produk dari penyewa lain *relative* dikarenakan patokan harga sewa ditentukan oleh umur dan kondisi alat berat tersebut, semakin muda umurnya dan baik kondisinya maka semakin mahal biaya sewanya. Perusahaan lain yang juga memiliki alat berat dengan umur yang sama dengan milik PT. Indo Crane Pratama maka *switching cost* tidak besar.

Analisa SWOT

Gambar 4. Analisa SWOT PT. Indo Crane Pratama

| | |
|---|--|
| <p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen sudah terstruktur 2. Alat berat tergolong baru 3. Pengalaman dan relasi karyawan 4. Perusahaan terbuka memiliki modal yang besar. | <p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan yang masih kurang 2. HRD belum bekerja maksimal 3. Media pemasaran yang sangat terbatas 4. Adanya rangkap jabatan |
| <p>Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kelonggaran peraturan pemerintah 2. Permintaan alat berat meningkat 3. Kualitas dan jarang nya produk pengganti 4. Perkembangan daerah Kalimantan | <p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan penyewaan alat berat lain mudah masuk ke pasar 2. Harga suku cadang yang meningkat 3. Kelangkaan bahan bakar 4. Resource pesaing yang lebih besar |

Sumber : Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

Matriks SWOT pada PT. Indo Crane Pratama

Gambar 5. Matriks SWOT pada PT. Indo Crane Pratama

| | | | |
|------------------|------------------------|---|---|
| Eksternal | Internal | <p>Strength(S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen sudah terstruktur 2. Alat berat tergolong baru 3. Pengalaman dan relasi karyawan 4. Perusahaan memiliki modal yang besar. | <p>Weakness(W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan yang masih kurang 2. HRD belum bekerja maksimal 3. Media pemasaran yang sangat terbatas 4. Adanya rangkap jabatan |
| | Opportunity (O) | <p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka cabang baru (S4,O1,O2) 2. Mempertahankan Standart pengadaan alat berat (S2,O2) 3. Pemasaran dari mulut ke mulut (S3,O4) | <p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran(W3,O2) 2. Memberikan pelatihan khusus pada karyawan (W1,W2,O5,O2) 3. Mempertahankan Nilai lebih perusahaan (W1,O3) |
| | Threats(T) | <p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan baik dengan supplier (S3,T2) 2. Membangun Loyalitas dengan fokus pada konsumen melalui jasa dan kepuasaan penggunaan alat(S1,S2,S3,T1,T2) | <p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas kerjasama dengan berbagai pihak(W3,T1,T3) 2. Jasa konsultan (W1,W2,T1) 3. Memberikan servis khusus pada pelanggan tetap dan yang sering menyewa (W3,T1) |

Sumber : Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

Berdasarkan Matriks SWOT di atas bisa dibuat berbagai macam strategi alternatif yaitu :

1. Membuka cabang baru (S4,O1,O2)
 Dengan kualitas dan berkembangnya perusahaan PT. Indo Crane Pratama di Balikpapan serta kuatnya modal dari para pemegang saham maka perusahaan seharusnya membuka cabang baik itu di luar pulau atau daerah Kalimantan lainnya yang belum banyak menyediakan alat berat.
2. Mempertahankan standar pengadaan alat berat (S2,O2)
 Fokus pada nilai lebih dan menghindari biaya perbaikan untuk kedepannya karena harga suku cadang yang meningkat dengan hanya menyewakan alat berat yang umurnya lebih muda dipertahankan dan tidak merubah kebijakan perusahaan.
3. Pemasaran dari mulut ke mulut (S3,O3)
 Dengan banyaknya relasi karyawan dan manajer sendiri maka teknik pemasaran ini bisa dilakukan, namun dengan menjaga kualitas alat berat yang disewakan maka secara tidak langsung telah

- dilakukan pemasaran karena jika penyewa puas maka ia akan memberitahu penyewa lain atau relasi mereka untuk menyewa di PT. Indo Crane Pratama.
4. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran (W3,O2)
 Berkembangnya kota mendorong masyarakat untuk menggunakan teknologi seperti internet, maka pemasaran PT. Indo Crane Pratama juga harus menggunakan media tersebut, hal ini bisa dilakukan dengan mempromosikan perusahaan dengan pembuatan website serta promosi di forum-forum.
5. Memberikan pelatihan khusus pada karyawan (W1,W2,O2)

Tidak meratanya keahlian operator dan mekanik karena beberapa masih baru bisa diminimalkan dengan program yang fokus untuk mengajarkan para operator baru dengan memanggil operator senior yang sudah lama bekerja ataupun pemanggilan pihak luar yang memang bisa mengajarkan teknologi yang baru dalam mengendalikan alat berat, hal yang sama dengan karyawan yang bekerja sebagai mekanik.

6. Mempertahankan nilai lebih perusahaan (W1,O3)
 Dikenalnya perusahaan sebagai penyedia alat berat berkualitas harus dipertahankan dengan tidak ikut menyediakan alat berat yang berumur tua. Relasi yang sudah terjalin antara penyewa juga dipertahankan agar tercipta loyalitas, hal ini dilakukan agar mencegah pelanggan diambil oleh perusahaan baru yang masuk karena mudahnya membangun usaha di Kalimantan.
7. Menjalin hubungan baik dengan *supplier* (S3,T2)
 Banyaknya *supplier* yang mulai membuka usahanya di Kalimantan seharusnya tidak membuat perusahaan gampang berpindah-pindah, karena kualitas yang didapat di *supplier* ini sudah terjamin, belum tentu *supplier* lain bisa menyamainya. Dengan mempertahankan *supplier* tersebut maka perusahaan bisa mendapatkan barang yang lebih murah karena pelanggan.
8. Membangun loyalitas dengan fokus pada konsumen melalui jasa dan kepuasaan penggunaan alat (S1,S2,S3,T1,T2)

Dengan ketatnya persaingan baik pelanggan lama dan pelanggan baru harus dipertahankan dengan memberikan *first impression* yang baik dengan cara pelayanan baik sebelum menyewa alat ketika pelanggan mencari informasi tentang alat yang dipakai perusahaan bisa melayani dan memberikan info yang jelas kepada penyewa tersebut dan setelah masa kontrak berakhir perusahaan bisa kembali menghubungi penyewa tersebut untuk menanyakan tentang kepuasaan dan komentar, dengan cara seperti ini maka penyewa akan merasa lebih dihargai dan juga di samping itu, memiliki kesempatan yang lebih besar untuk menyewa kembali.

9. Memperluas kerjasama dengan berbagai pihak (W3,T1,T3)
 Membangun kerjasama dengan berbagai relasi dengan mengajukan tender kepada proyek batu bara juga perusahaan negara yang memiliki jangka kerja panjang seperti Pertamina dan pemerintah kota dalam pembangunan bangunan dan gedung pemerintah serta perbaikan dan pembuatan jalan

raya. Dengan ini selain bertambahnya konsumen, ini merupakan salah satu cara pemasaran yang lebih efektif karena tepat dan berjangka panjang.

10. Jasa konsultan (W1,W2,T1)

Pembuatan program penilaian kerja yang lebih baik dan efektif serta pelatihan pada bagian penting pada bagian manajemen sumber daya manusianya sehingga manajer sumber daya manusia kedepannya bisa menggunakan program ini untuk melatih karyawannya.

11. Memberikan pelayanan khusus pada pelanggan (W3,T1)

Mempertahankan pelanggan lama dengan melakukan suatu cara dengan contoh memberikan potongan harga sewa dari harga semula dan juga memberikan kemudahan membayar agar pelanggan merasa lebih ringan untuk membayarnya.

Formulasi Strategi PT. Indo Crane Pratama

Dalam formulasi strategi perusahaan digunakan Strategi Generik Porter. Di antara Strategi-Strategi Generik itu, Strategi Tipe 5 fokus pada nilai terbaik dianggap paling tepat bagi PT. Indo Crane Pratama dikarenakan perusahaan mempunyai suatu keunggulan yang tidak dipunyai perusahaan pesaing lain. Fitur keunggulan fokus nilai pada PT. Indo Crane Pratama ialah perusahaan hanya menyediakan alat berat produksi tahun 2005 ke atas yang memiliki kualitas dan teknologi yang lebih tinggi daripada pesaing kebanyakan. Menurut hasil wawancara alat berat tersebut tetap banyak peminatnya walaupun harga sewa yang ditetapkan lebih tinggi daripada harga alat berat yang lebih tua namun dengan kapasitas yang sama. Berarti konsumen bisa melihat nilai lebih yang disediakan oleh PT. Indo Crane Pratama berbeda dengan perusahaan lain di bidang yang sama. Maka hal ini bisa mendorong strategi pengembangan produk PT. Indo Crane Pratama dengan standar yang sudah ada dan penambahan alat berat baru yang lebih berkualitas.

Lebih lagi David menambahkan bahwa strategi fokus pada nilai dapat dikembangkan di sepanjang rantai nilai perusahaan termasuk sumber daya manusia dalam hal ini yaitu pelayanan dari para karyawannya yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Jika kedua fitur nilai tersebut digabung yakni perusahaan bisa memasarkan kelebihan perusahaan tersebut dengan pelayanan juga relasi sumber daya manusianya maka akan tercipta lagi nilai lebih yaitu *mouth to mouth advertising* yang membantu pemasaran produk.

Alasan pemilihan strategi fokus pada nilai (Tipe 5) pada pengembangan PT. Indo Crane Pratama adalah:

1. Ceruk pasar besar membuat bisnis alat berat bisa berkembang dan bertahan, banyaknya bisnis dan kegiatan yang saling berhubungan seperti industri pertambangan, bidang minyak dan gas serta pembangunan pabrik serta bangunan lain membuat bisnis alat berat menjadi menguntungkan dan terus tumbuh bersama kegiatan industri yang bersangkutan tersebut.
2. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan spesialisasi serupa. Banyak pesaing yang melakukan cara lain untuk ber spesialisasi, namun yang dilakukan adalah pemberian harga yang lebih murah namun alat berat yang dipakai berumur lebih tua, sehingga bukan kualitas alat berat tersebut yang menjadi nilai lebih, namun rendahnya harga yang lebih ditonjolkan
3. Ketika perkembangan kota meningkatkan daya beli

Tingginya daya beli karena banyaknya investor-investor perusahaan besar berhubungan dengan kemauan para penyewa untuk mengeluarkan uang yang lebih untuk menyewa alat berat yang mempunyai kualitas lebih baik, kesempatan ini ditanggapi PT. Indo Crane Pratama dengan fokus pada nilai pada standart penggunaan alat beratnya.

Strategi Pengembangan Bisnis pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Dari analisis internal dan eksternal yang dilakukan melalui Matriks SWOT, terdapat strategi-strategi alternatif bagi perusahaan yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Dengan menerapkan strategi fokus pada nilai, perusahaan dapat menciptakan jasa yang unik dan sesuai selera konsumen (strategi ST) dengan mempertahankan standart penyediaan alat berat berkualitas dengan perawatan alat berat secara teratur dan berkelanjutan (strategi SO) lewat menjalin hubungan baik dengan *supplier* (strategi ST). Untuk meningkatkan kepuasan konsumen, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian pelayanan yang prima (strategi WO), pemberian kompensasi yang sesuai, dan pelatihan dan pengarahan lebih jelas lagi pada tiap-tiap karyawan (strategi WT).

1. Fokus terhadap penambahan nilai jasa

Menurut Kottler (2002) pelayanan adalah pemberian jasa kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhannya, jasa dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang dapat diberikan oleh salah satu pihak kepada pihak lainnya. Jasa pada dasarnya tidak berwujud namun jasa dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik. PT. Indo Crane Pratama mempunyai ciri yang sama dengan penjelasan diatas yaitu menyediakan jasa penyewaan dan jasa tersebut dikaitkan dengan produknya yaitu alat berat seperti *Crane* dan *Forklift*.

Dengan adanya karyawan yang professional maka kualitas pelayanan jasa dapat ditingkatkan. Pelayanan jasa secara garis besar terdiri dari:

a. Ketanggapan dan kecepatan pelayanan, seperti:

- Kemudahan komunikasi

Disediakan e-mail yang melayani pertanyaan konsumen tiap saat dan dibalas pada saat jam bekerja karyawan dan jawaban yang diberikan tidak lebih dari satu hari sejak e-mail itu dikirim sehingga permintaan konsumen bisa ditanggapi dengan cepat.

- Pelayanan di luar jam kerja

Hal ini memudahkan para konsumen yang ingin menggunakan alat berat namun dalam waktu yang darurat atau mendadak dengan cara menerima telepon dan SMS dari para konsumen yang menanyakan ketersediaan alat dan respon rencana penyewaan alat berat setelah jam 5 sore. Respon ditanggapi sehari setelah rencana penyewaan alat berat pada jam kerja karyawan. Hal ini dilakukan karena sesuai wawancara banyak pelanggan lama yang menghubungi perusahaan di luar jam kerja kantor.

b. Keberdayaan Pelayanan

- Konsultasi pelanggan

Konsultasi pelanggan agar mengurangi dampak salah penggunaan alat berat, pelanggan bisa memberitahu lokasi kerja dan barang yang akan diangkat seberapa besar dan berat setelah itu bagian pemasaran akan menghubungi general manager dan

manajer operasional untuk memberikan konsultasi alat berat kapasitas berapa yang bisa digunakan untuk bekerja.

c. Profesionalisme

-Layanan konsumen

Perusahaan menerima pertanyaan-pertanyaan seputar alat berat dan cara menyewa. Setelah pemakaian alat berat perusahaan harus menghubungi lagi penyewa tersebut untuk menanyakan kinerja operator serta alat yang dipakai, hal ini bisa juga menjadi indikator penilaian kinerja karyawan serta alat berat yang dipakai sesuai dengan harapan atau tidak.

- Pelayanan khusus terhadap pelanggan tetap

Jika penyewa merupakan pelanggan memiliki tingkat sewa yang sering dan sudah sejak lama, maka perusahaan harus menempatkan orang yang khusus juga untuk menanganinya seperti manajer operasional langsung ataupun general manager, sehingga pelanggan merasa lebih dihargai dan loyal kepada perusahaan. Pelayanan khusus yang lainya seperti potongan harga sewa, serta pendahuluan pelayanan dan pemberian sewa alat.

➤ Kebijakan yang mendukung

i. Penilaian dari layanan konsumen

Penilaian eksternal ini dilakukan dengan menerima masukan dari konsumen yang telah menyewa untuk mengetahui kinerja karyawan yang berada dilokasi dengan ini penilaian dilakukan dengan cara tiap tanggapan dari konsumen dinilai dari tidak puas sampai dengan puas akan kinerja karyawan dan akan dinilai tiap bulannya dan dibahas setiap pertemuan.

j. Training operator dan mechanic on-the-job

Training ditujukan pada operator dan mechanic agar keahlian operator dan mechanic bisa merata, training on the job bisa dilakukan oleh operator dan mechanic senior dan juga pemanggilan profesional di bidang tersebut dari luar perusahaan.

k. Pemberian *job-description* untuk karyawan

Untuk memberikan pelayanan baik, karyawan harus mengetahui apa saja yang harus dikerjakan. Dalam fokus pada nilai pada pelayanan, pastilah banyak yang harus dikerjakan oleh karyawan sehingga untuk menghindari kelalaian akan servis yang belum diberikan pada konsumen, perusahaan perlu memberikan daftar tugas (*job-desc*) pada karyawan.

2. Tujuan Tahunan Fungsi Sumber Daya Manusia

Tujuan tahunan PT. Indo Crane Pratama adalah meningkatkan kepuasan dengan memaksimalkan kinerja karyawan. Kepuasan konsumen yang senantiasa dijaga bisa meminimalkan ancaman dari luar seperti pesaing lain dan produk pengganti, sedangkan dengan memaksimalkan kinerja karyawan dapat memperbaiki pelayanan konsumen dan membuka peluang dalam mendapatkan konsumen baru.

➤ Kebijakan yang mendukung

a. Perencanaan sumber daya manusia

-*Meeting* untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan perusahaan.

- Menetapkan kriteria dan KSAO (*knowledge, skills, abilities, and other characteristics*) yang harus dimiliki karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan.

- Menetapkan karakteristik yang harus dimiliki karyawan agar dapat melayani pelanggan dengan baik contohnya sehat jasmani dan rohani, dapat bekerja di bawah tekanan, berpakaian rapi, menjaga keselamatan orang, datang tepat waktu.

b. Perekrutan

- Merekrut pekerja yang mempunyai pengetahuan mengenai alat berat dan cara bekerja alat tersebut.

- *Operator dan mechanic* yang dipekerjakan mempunyai pengalaman minimal 3 tahun dalam mengendarai alat berat seperti crane dan forklift untuk operator dan mekanik pernah memperbaiki alat berat tahun produksi 2000 ke atas.

- Untuk bagian kantor seperti departemen pemasaran dan keuangan minimal lulusan S1 di bidang ekonomi.

c. Seleksi

- Wawancara karyawan secara mendalam untuk mengetahui potensi calon karyawan dalam bidang jasa misalnya mengajukan pertanyaan pengalaman dan pengetahuan di bidang jasa terlebih dahulu.

- Uji coba kinerja selama 2 minggu, jika lulus baru diterima. Hal ini untuk melihat kemampuan karyawan baru untuk bekerja dan beradaptasi dengan lingkungannya.

d. Orientasi

Memberikan standar kerja pada karyawan.

Orientasi pada karyawan baru dapat diberikan dengan terlebih dahulu memberikan standar operasional agar karyawan dapat mengetahui peraturan-peraturan dan apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, misalnya:

- Penampilan:

Menggunakan seragam kantor dan selalu menggunakan Tag ID dan untuk perempuan yang berada di kantor setiap bekerja harus menggunakan kemeja dan rambut dikuncir, untuk pria rambut harus pendek dan pakaian harus rapi.

- Pelayanan

Bagian pemasaran harus melayani konsumen baik itu dari email dan telepon secepatnya, paling lama sehari setelah penyewa menghubungi perusahaan dan untuk operator sendiri yang bekerja di lokasi harus memperhatikan keselamatan orang lain disekitar lokasi kerja dan keselamatan diri sendiri, dengan cara menggunakan alat-alat keselamatan juga memberitahukan kepada para pekerja di lokasi untuk berhati-hati dan waspada jika alat bekerja.

e. Kompensasi

- Memberikan kenaikan secara berkelanjutan seiring dengan perkembangan dan pertumbuhan perusahaan, kenaikan kompensasi bisa berupa peningkatan gaji dan tunjangan. Sehingga kemajuan perusahaan juga terasa serta berdampak bagi peningkatan kesejahteraan karyawan tersebut.

- Pemberian *reward* berupa pujian di depan karyawan lainnya dan bonus jika melakukan tindakan yang menguntungkan perusahaan seperti mempromosikan perusahaan kepada relasi mereka dan juga bonus jika pendapatan sesuai dengan keinginan dan target perusahaan. Hal pemberian *reward* tersebut ini bisa dilakukan oleh *general manager* juga manajer sumber daya manusia.

- f. Penilaian kerja (evaluasi)
Melakukan penilaian kinerja sesuai dengan posisi pekerjaan karyawan tersebut seperti:
- Bagian operasional seperti operator, *controller*, *Helper* dan mekanik penilaian dilakukan dengan *follow up* dari konsumen yang telah menyewa alat berat tentang performa operator sehingga hal ini mempermudah menilai kinerja karyawan yang bekerja di luar kantor.
 - Bagian pemasaran. Penilaian di bidang ini bisa dilihat dari seberapa banyak omzet bulanan yang ingin dicapai dan ditentukan oleh perusahaan, sehingga bisa dilihat dari cara pemasaran yang dilakukan berhasil atau kurang berhasil. Berhasil jika bagian pemasaran telah mencapai target.
- g. Pelatihan dan pengembangan
- Menggaji professional dalam bidangnya misal konsultan ekonomi dan pelatihan pengembangan karyawan yang bisa melatih manajer sumber daya manusia serta karyawan lainya cara melayani dan menggunakan training yang bisa menciptakan karyawan yang handal sesuai dengan bidangnya.
 - Operator yang sudah senior mengajarkan kepada operator yang masih kurang pengalamannya pada saat bekerja langsung di lokasi pekerjaan dan juga dilakukan khusus ketika sedang berada di kantor atau *pool*
 - Pelatihan dan pengembangan yang diterapkan juga haruslah efisien. Karyawan yang dipilih untuk itu harus mempunyai dasar untuk menjadi lebih baik serta mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, berikut ada beberapa hal yang dapat disimpulkan yakni :

1. Dengan adanya fungsi manajemen dari PT. Indo Crane Pratama yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sudah ada dan diimplementasikan dengan baik pada tiap-tiap fungsi bisnis dalam perusahaan sehingga dapat mendeskripsikan pengelolaan usaha penyewaan alat berat pada PT. Indo Crane Pratama Balikpapan. Fungsi bisnis antara lain seperti pemasaran; keuangan dan akuntansi; produksi dan operasi; serta sumber daya manusianya sudah bisa membuat perusahaan berjalan dengan baik. Meskipun begitu masih ada permasalahan di bidang sumber daya manusia terutama pada penilaian, pengawasan, pemotivasian dan pelatihan yang belum efektif.
2. Setelah mengetahui lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang diperoleh melalui analisis SWOT dapat diketahui kekuatan perusahaan terletak pada manajemen perusahaan yang terstruktur, alat berat yang tergolong baru, pengalaman dan relasi yang dimiliki oleh karyawan serta perusahaan memiliki modal yang besar. Kelemahannya yaitu pada kinerja karyawan yang masih kurang, HRD yang belum maksimal, Media pemasaran yang sangat terbatas dan adanya rangkap jabatan. Peluangnya adalah kelonggaran peraturan pemerintah, permintaan alat berat yang meningkat, kualitas dan jarangnya produk pengganti dan berkembangannya daerah Kalimantan. Ancamannya yaitu hambatan masuk industry sedikit, harga suku cadang yang meningkat, kelangkaan bahan bakar dan resource pesaing yang lebih besar.

3. Setelah mengetahui lingkungan internal dan dengan melakukan analisa eksternal perusahaan yang diperoleh, dapat diketahui bahwa perkembangan kota mendorong meningkatnya pesaing serta supplier peralatan alat berat dari tahun ke tahun, tidak banyaknya peraturan pemerintah serta tidak sulitnya mencari bahan baku membuka peluang yang besar bagi perusahaan lain untuk membangun perusahaan penyewaan alat berat, tidak mudahnya konsumen beralih kepada produk pengganti juga memberikan keuntungan baik pada perusahaan yang sudah berdiri maupun perusahaan sejenis yang ingin membangun usahanya di daerah Balikpapan. Dari analisa eksternal dan internal serta SWOT dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki, sehingga dari situ penulis dapat menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada PT. Indo Crane Pratama. Kekuatan perusahaan terletak pada manajemen perusahaan yang terstruktur, alat berat yang tergolong baru, pengalaman dan relasi yang dimiliki oleh karyawan serta perusahaan memiliki modal yang besar. Kelemahannya yaitu pada Kinerja karyawan yang masih kurang, HRD yang belum maksimal, Media pemasaran yang sangat terbatas dan adanya rangkap jabatan. Peluangnya adalah kelonggaran peraturan pemerintah, permintaan alat berat yang meningkat, kualitas dan jarangnya produk pengganti dan berkembangannya daerah Kalimantan. Ancamannya yaitu hambatan masuk industri sedikit, harga suku cadang yang meningkat, kelangkaan bahan bakar dan resource pesaing yang lebih besar.
4. Rencana strategi pengembangan usaha PT. Indo Crane Pratama memakai Strategi Generik Michael Porter yaitu strategi fokus pada nilai terbaik, sehingga dari situ penulis akhirnya dapat menyusun rencana strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT Indo Crane Pratama. Pengembangan pada bidang sumber daya manusia melalui fokus pada nilai jasa seperti rekrutmen, seleksi, orientasi, kompensasi, evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2005) *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2010) Jumlah Penduduk Indonesia tahun 1930 sampai tahun 2010 Sumber: Badan Pusat Statistik, retrieved Januari 3 2013, from (<http://sp2010.bps.go.id/index.php/dokumentasi/index>)
- Daft, Richard L. (2008). *Manajemen*, Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13th ed). New Jersey: Pearson Education.
- Depkop. (2008). Kriteria usaha mikro, kecil dan menengah menurut UU non 20 tahun 2008 tentang UMKM, retrieved Januari 21 2013, from (http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=129)
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed). Danver: John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9th ed). New Jersey: Pearson.
- Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2012). *Human Resource Management* (12th ed). New York: McGrawHill.

- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran* (Benyamin Molan & Bambang Sarwiji). Jakarta : Prenhallindo.
- Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed) (buku 1) (Ali Akbar Yulianto & Krista). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mardianto, A. (2012). *Recruitment Analysis: Optimizing Recruitment Strategy*. Jakarta: Pinasthika Publisher.
- Miles, Matthew., Huberman, A. Michael. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M. & McHugh, S. (2008). *Understanding Business* (8th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R.A. (2005). *Employee Training and Development* (3rd ed). New York: McGrawHill.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (10th ed) (buku 1). (Yanivi Bachtiar & Christine). Jakarta: Salemba Empat.
- Panggabean, S. M. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. & Coutler, M. K. (2005). *Manajemen* (8th ed) (Harry Slamet). Jakarta: PT Indeks.
- Rowley, C. (2003). *The Management of People: HRM in Context*. Rollinsford NH: Biddles.
- Scermerhorn, J. R., Jr. (2003). *Manajemen* (buku 1). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi, Diah Widiastuti). Yogyakarta: Andi.
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT GramediaPustaka Utama
- William G. Flanagan, Jaynie L. Smith. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Crown Publishing Group.