

ANALISIS LAPORAN KEUANGAN DAN ANALISIS INDUSTRI BONGKAR MUAT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI USAHA PT. GITA TERMINAL SARANA

Dayan Hakim Natigor¹
Herli Iriawan²

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Indonesia Membangun
Jl. Soekarno Hatta No.448 Bandung

Email : dayan_hakim@yahoo.com
herli.iriawan@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi usaha PT. Gita Termina Sarana. Berdasarkan analisis laporan keuangan dan analisis industri. Penelitian yang akan dilakukan termasuk penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil analisis *common size* memperlihatkan komponen neraca terbesar adalah aktiva lancar, rata-rata sebesar 203.38% dan pada laporan laba-rugi komponen terbesar adalah penjualan total biaya langsung yang rata-rata sebesar 71.37%.

Hasil analisis indeks memperlihatkan adanya fluktuasi baik pada komponen neraca dan laba-rugi jika dibandingkan dengan tahun dasar yaitu tahun 2007. Hasil analisis rasio keuangan memperlihatkan rasio likuiditas perusahaan, *Current asset* 165% dan *Cash ratio* sebesar 14%. Rasio Solvabilitas perusahaan memperlihatkan *Debt asset ratio*

sebesar 62% dan *Long term debt to equity* sebesar 123%. Rasio aktivitas perusahaan memperlihatkan *AR turnover* sebesar 469% dan *Tot Asset turnover* sebesar 92%. Untuk rasio profitabilitas masih sangat buruk *Net profit margin* -6% dan *Return on equity* -3%.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan maka disusun beberapa strategi. Pertama fasilitas yang mumpuni digunakan sebagai alat untuk memenangkan persaingan industri bongkar muat. Kedua mengandalkan kemampuan sumber daya manusia yang handal untuk memasuki pangsa pasar di dalam maupun di luar pelabuhan. Ketiga perusahaan lebih memaksimalkan penawaran-penawaran ke customer. Keempat untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lain perlu menjaga kualitas dan yang kelima adalah evaluasi biaya.

Kata Kunci : Analisis Laporan Keuangan, Analisis Industri dan strategi usaha

PENDAHULUAN

Sejauh ini pengembangan sektor industri makin marak, itu sebenarnya tuntutan globalisasi itu sendiri. Perkembangan industri di Indonesia sekarang ini berlangsung sangat pesat seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Proses industrialisasi masyarakat Indonesia makin cepat dengan berdirinya perusahaan dan tempat kerja yang beraneka ragam. Perkembangan juga pada Industri Bongkar Muat terutama dalam menunjang perkembangan perekonomian Indonesia dalam sektor kegiatan ekspor dan impor, disamping kegiatan ekspedisi dan freight forwarding, maka industri bongkar muat menjadi salah satu kegiatan usaha yang cukup berperan. Beberapa jenis kegiatan bongkar muat yang ada diantaranya dapat diukur dan dihitung berdasarkan volume kubikasi atau juga jumlah container berdasarkan teus dalam ukuran petikemas (*container*) 20" (pendek) dan 40" (panjang).

Kegiatan bongkar muat untuk di wilayah pelabuhan yang ditangani oleh PT. PELINDO secara nasional terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1
Kegiatan Bongkar/Muat Barang Pelabuhan-pelabuhan (Ton/M3)

Tahun	Wilayah				Total
	I	II	III	IV	
2010	83,328	108,882	110,791	89,910	392,911
2011	91,611	119,770	121,789	87,609	420,829
2012	93,894	125,159	117,002	88,801	424,856
2013	96,754	132,199	100,560	119,630	449,143
2014	93,894	125,159	117,002	88,801	424,856
Total	459,481	611,169	567,144	474,751	2,112,595

Sumber : Dit. LALA, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut

Berdasarkan data tersebut perkembangan industri bongkar muat mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Tahun 2010 sebesar 392,911Ton/M3 mengalami peningkatan pada tahun 2011 menjadi 420,829Ton/M3. Tahun 2012 mengalami peningkatan kembali sebesar 424,856Ton/M3 pada tahun berikutnya yaitu 2013 meningkat kembali menjadi 449,143Ton/M3 sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 424,856 Ton/M3. Sedangkan volume muatan (peti kemas) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2
Arus Peti Kemas Pelabuhan Yang dikelola PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I - IV

TAHUN	PT. PELINDO				Total
	I	II	III	IV	
2010	319,202	4,116,045	1,691,783	571,261	6,698,291
2011	900,623	4,527,650	1,798,785	1,031,450	8,258,508
2012	1,340,337	4,754,031	1,878,799	1,185,024	9,158,191
2013	1,474,371	5,229,434	2,715,141	1,303,526	10,722,472
2014	1,621,808	5,752,377	2,986,655	1,433,879	11,794,719
Total	5,656,341	24,379,537	11,071,163	5,525,140	46,632,181

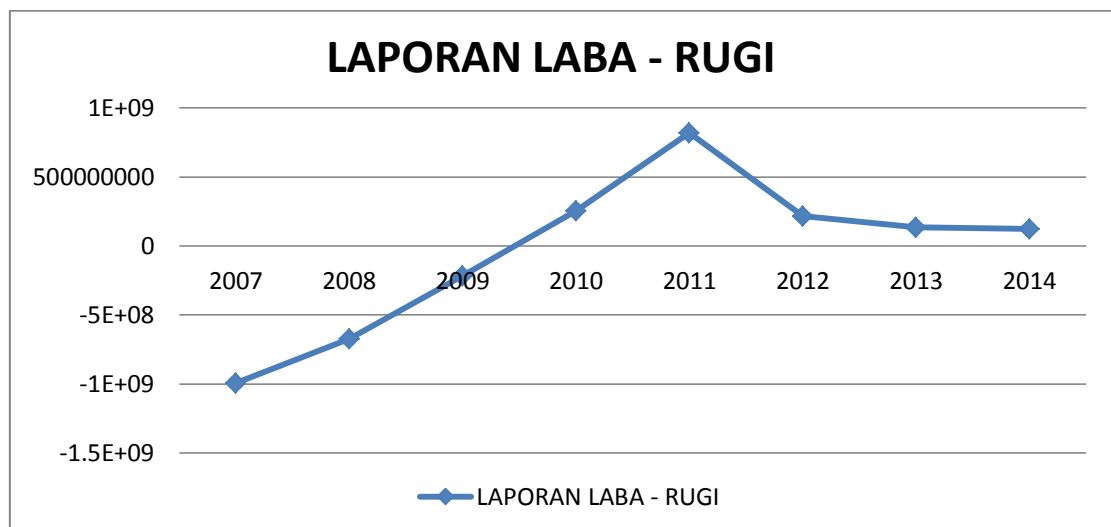
Sumber : Dit. LALA, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut

Dari data tersebut perkembangan bongkar muat dihitung berdasarkan jumlah teus/ petikemas juga sama mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Tahun 2010 sebesar 6.598.291 petikemas, pada tahun 2011 menjadi 8.258.508. Tahun 2012 mengalami peningkatan kembali menjadi 9.158.191, pada tahun berikutnya yaitu 2013 meningkat kembali menjadi 10.722.472 sedangkan pada tahun 2014 mengalami peningkatan kembali menjadi 11.794.719 teus.

Melihat data tabel tersebut di atas, perkembangan industri bongkar muat yang cenderung mengalami peningkatan, meningkatnya kegiatan tersebut sebanding dengan peningkatan kegiatan pada sektor ekspor dan impor, sehingga industri bongkar muat dianggap menjadi strategis dan cukup menjanjikan bagi dunia usaha dan para pebisnis, hal ini mendorong banyak pebisnis mendirikan usaha di bidang bongkar muat ini, dan dalam perkembangannya sampai dengan Desember 2013 di wilayah DKI Jakarta sudah tercatat sebanyak 90 perusahaan yang bergerak di bidang bongkar muat dan sudah tergabung dalam keanggotaan Asosiasi Perusahaan Bongkar Muat Indonesia (APBMI), dan dari sekian banyak perusahaan bongkar muat yang ada, yang terseleksi bisa melakukan kerjasama langsung dengan pihak Pelindo II untuk bisa beroperasi di lokasi pelabuhan Tanjung Priok hanya tercatat 16 perusahaan. Kenyataan yang ada memang suatu usaha seharusnya didirikan dengan tujuan yang kita buat untuk kebutuhan jangka panjang, tidak mendirikan perusahaan untuk jangka waktu yang pendek dengan hanya melihat keuntungan sesaat, mengingat investasi yang diperlukan untuk pendirian perusahaan jasa bongkar muat di Pelabuhan cukup

besar, terutama dalam pengadaan peralatan penunjang, maka diperlukan analisis, perencanaan dan strategi manajemen yang harus dibuat secara matang.

Kinerja keuangan perusahaan dapat diketahui dari laporan keuangannya, karena laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan merupakan salah satu informasi mengenai posisi keuangan perusahaan, kinerja serta perubahan posisi keuangan perusahaan. Laporan keuangan ini juga merupakan sumber informasi bagi pihak internal dan eksternal perusahaan yang bermanfaat untuk mendukung dalam pengambilan keputusan yang tepat. Adapun pihak-pihak lain yang membutuhkan laporan keuangan perusahaan misalnya bagi para calon investor dan para calon kreditor, karena laporan keuangan menggambarkan posisi keuangan perusahaan yang selalu mengalami perubahan sehingga akan membantu pihak-pihak tersebut dalam mengambil keputusan-keputusan ekonomi yang berhubungan dengan kepentingannya masing-masing.



Gambar 1
Tot. Laba-Rugi PT. Gita Terminal Sarana

Berdasarkan hal itu dapat dilihat bahwa posisi keuangan PT. Gita Terminal Sarana mengalami fluktuasi. Laba terbesar adalah pada tahun 2011 tetapi mengalami penurunan kembali pada 2012 dan semakin turun di 2013 dan semakin menurun pada 2014. Berdasarkan hal itu maka dapat berdampak buruk pada perkembangan usaha PT. Gita Terminal Sarana. Keuntungan maksimum yang diperoleh perusahaan akan sangat membantu di dalam memenuhi modal kerja sehingga diharapkan akan

mengurangi porsi pinjaman dari bank. Oleh karena itu dengan menggunakan analisis laporan keuangan, perusahaan diharapkan dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil oleh perusahaan dalam rangka menentukan strategi bisnis yang akan dilakukan.

Industri bongkar muat saat ini dapat dikatakan bahwa jumlah pesaing sekarang ini sangat tinggi. Dimasa yang akan datang, dengan tuntutan efisiensi industri dan peraturan pemerintah yang lebih ketat, maka diperkirakan jumlah perusahaan tersebut akan semakin berkurang namun secara kualitas akan semakin meningkat. Karena pengaruh globalisasi ekonomi terutama AFTA, sehingga di satu sisi akan semakin banyak perusahaan-perusahaan asing dalam industri ini masuk ke Indonesia, namun di sisi lain akan semakin banyak perusahaan lokal yang tidak sanggup bersaing dan kemudian gulung tikar. Di masa yang akan datang, PT. Gita Terminal Sarana merencanakan perbaikan di segala bidang agar kualitas pelayanan dapat tercapai, sehingga perusahaan akan tetap bertahan atau bahkan posisinya di pasar lebih baik dibandingkan sekarang.

Pertumbuhan industri bongkar muat sekarang ini diperkirakan berjalan agak lambat sehubungan dengan kondisi perekonomian Indonesia yang mempengaruhi juga di dalam volume penjualan. Akan tetapi di waktu yang akan datang diperkirakan pertumbuhan industri ini akan terus mengalami peningkatan seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia dan dunia, terutama untuk kegiatan ekspor-impor migas. Berdasarkan perhitungan, secara sederhana dapat diperkirakan bahwa volume kegiatan transportasi barang akan meningkat tiga kali lipat dari pertumbuhan ekonomi. Jadi kalau pertumbuhan ekonomi diperkirakan sekitar 5% - 6%, maka pertumbuhan volume kegiatan transportasi barang berada pada kisaran 15% - 18% per tahun.

Biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan yang bergerak di bidang bongkar muat pada umumnya sekarang ini cukup tinggi, karena kebanyakan perusahaan yang bergerak dalam bidang ini membutuhkan modal kerja yang besar. Selain itu, sarana angkutan sebagian besar adalah sewa atau sub kontrak. Sedangkan pada waktu yang akan datang diperkirakan kebutuhan biaya tetap ini akan semakin

meningkat, karena perusahaan harus meningkatkan kualitas SDM, menerapkan teknologi yang memadai, mengembangkan jaringan kerja, dan sebagainya.

Pengalaman dalam industri bongkar muat sangat penting baik untuk masa sekarang maupun yang akan datang, karena dengan pengalaman akan semakin mudah dalam membangun dan menjalankan sistem operasi yang efektif dan efisien. Selain itu, *image* pelanggan masih kuat atau sangat positif terhadap perusahaan bongkar muat yang telah berpengalaman cukup lama.

TINJAUAN PUSTAKA

Laporan Keuangan

Munawir (2010:13) mendefinisikan laporan keuangan sebagai berikut:

Yang dimaksud laporan keuangan pada umumnya terdiri dari Neraca, Laporan Rugi-Laba dan Laporan Perubahan Modal atau Laba yang ditahan, walaupun dalam prakteknya sering diikutsertakan beberapa daftar yang sifatnya untuk memperoleh kejelasan lebih lanjut.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2007:12) menyatakan “Laporan keuangan yang lengkap terdiri dari lima, yakni: laporan laba-rugi, laporan ekuitas pemilik, neraca, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan”. Menurut Harahap (2007:105), “laporan keuangan dapat menggambarkan posisi keuangan perusahaan, hasil usaha perusahaan dalam suatu periode, dan arus dana (kas)”.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan terdiri dari neraca, laporan laba-rugi dan laporan arus kas yang telah dihasilkan oleh perusahaan pada suatu periode tertentu, dapat dijadikan bahan dasar membuat proyeksi dan peramalan bisnis dimasa depan. Neraca merupakan laporan keuangan yang mencerminkan posisi keuangan suatu perusahaan, sedangkan laporan laba-rugi yaitu laporan ringkas tentang penghasilan dan beban suatu perusahaan, sedangkan laporan arus kas atau laporan sumber-sumber penggunaan dana sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi sumber dan penggunaan dana.

Strategi Usaha

Menurut James Brian Quinn (1988:15) merupakan “pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke

dalam keseluruhan yang terkait”. Menurut William Henc (1985:24) mendefinisikan strategi sebagai “konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif”.

Menurut Porter “strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing” (Rangkuti, 2004:4). “Senada dengan itu, Hamel dan Phalarad juga mengatakan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan” (Rangkuti, 2004:4).

“Dalam pengertian yang sangat umum, siasat (*strategy*) dapat diartikan sebagai cara terbaik untuk mencapai suatu sasaran atau untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengertian yang lebih lengkap menyatakan bahwa strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi atau perusahaan, penentuan jumlah dan jenis kegiatan yang dibutuhkan, serta penjatahan sumber daya untuk pencapaiannya” (Pardede, 2011:35).

Strategi yang kompetitif mendorong lingkungan industri ke dalam pemikiran strategik dan perencanaan usaha. Menurut Pearce Robinson (1997:110) :

Porter menjelaskan lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri yaitu : (1) Ancaman Masuk, (2) Pemasok Yang Kuat, (3) Pembeli Yang Kuat, (4) Produk Substitusi, (5). Persaingan diantara Para Anggota Industri. Kerangka acuannya yang tersusun rapi membantu para manajer strategik untuk mengaitkan pengaruh faktor-faktor lingkungan jauh dengan akibatnya di lingkungan operasional perusahaan. Menurut Pearce Robinson (1997:113-119).

Industri Bisnis Bongkar Muat

Perusahaan Bongkar Muat (PBM) adalah Perusahaan berbadan hukum yang melakukan kegiatan bongkar muat barang dari dan atau ke kapal meliputi kegiatan pembongkaran barang dari palka kapal ke atas dermaga di lambung kapal atau sebaliknya (*stevedoring*), kegiatan pemindahan barang dari dermaga di lambung kapal ke gudang/lapangan penumpukan atau sebaliknya (*cargodoring*) dan kegiatan pengambilan barang dari gudang/lapangan di bawa ke atas truck atau sebaliknya (*receiving/delivery*).

Sudjatmiko F.D.C (1992:111) mendefinisikan pengertian bongkar muat adalah:

Bongkar adalah kegiatan menurunkan muatan-muatan dari dalam palka ke atas dermaga atau langsung ke alat angkut atau ke tongkang sedangkan muatan adalah sebaliknya yaitu kegiatan menaikkan muatan dari atas dermaga atau dari alat angkut atau dari tongkang ke dalam palka dengan derek kapal .

Menurut M. Husseyn Umar (1990:25) definisi kegiatan bongkar muat adalah “ Kegiatan jasa yang bergerak dalam kegiatan bongkar muat dari dan ke kapal yang terdiri dari kegiatan *stevedoring, cargodoring, dan receiving/delivery*”.

Analisis SWOT

Menurut Kurtz (2008:45), “SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari external”. Menurut Pearce and Robinson (2007:134), analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT untuk mencocokkan “fit” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses.

Menurut Thompson (2008:97), analisa SWOT adalah simpel tetapi merupakan alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidak efisienan sumber daya perusahaan, kesempatan dari pasar dan ancaman eksternal untuk masa depan agar lebih baik lagi.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang akan dilakukan termasuk penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010 : 36).

Menurut Sugiono (2011:2) “metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegiatan tertentu”. Cara ilmiah berarti kegiatan

penelitian didasarkan pada ciri-ciri keilmuan seperti rasional, empiris dan sistematis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Metode penelitian deskriptif menurut Sugiyono (2011:1) adalah “Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variable satu dengan variable lainnya”. Metode yang digunakan berdasarkan metode analisis deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus pada PT. Gita Terminal Sarana, dengan kajian untuk menentukan strategi usaha melalui analisis laporan keuangan dan analisis industri Bongkar muat.

PEMBAHASAN

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

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)

Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.

2. Strategi WO (kelemahan-peluang)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Berdasarkan uraian analisis faktor internal dan eksternal dan dari setiap matriks dalam sub bab sebelumnya yang telah dijelaskan. Penulis dapat menyimpulkan menjadi satu dalam temuan yaitu:

1. Fasilitas yang mumpuni digunakan sebagai alat untuk memenangkan persaingan industri bongkar muat

Keunggulan PT. Gita Terminal Sarana dibandingkan perusahaan lainnya adalah fasilitas, oleh karena itu perlu dilakukan maintenance fasilitas yang baik. Pemeliharaan pencegahan sebuah rencana yang meliputi pemeriksaan rutin dan menjaga fasilitas tetap dalam kondisi baik untuk mencegah kerusakan. Pemeliharaan secara berkala dan terencana sangat diperlukan pada fasilitas-fasilitas, jika tidak akan mengakibatkan kerusakan dikarenakan :

- 1) Kerusakan fasilitas tersebut akan menyebabkan terhentinya seluruh aktivitas.
- 2) Kerusakan fasilitas tersebut akan mempengaruhi kualitas Pelayanan.\
- 3) Investasi yang ditanamkan dalam fasilitas tersebut cukup besar.
- 4) Kerusakan fasilitas tersebut akan membahayakan pekerja, baik kesehatan maupun keselamatannya.
- 5) *Preventive maintenance* ini dapat mengatasi kerusakan yang tiba-tiba terjadi.

Hal ini dikarenakan *preventive maintenance* ini dapat mendeteksi dan menangkap sinyal kapan suatu fasilitas akan mengalami kerusakan serta menentukan kapan suatu fasilitas memerlukan *service* (perbaikan).

2. Mengandalkan kemampuan sumber daya manusia yang handal untuk memasuki pangsa pasar di dalam maupun di luar pelabuhan

Pengembangan aspek sumber daya manusia agar dapat memasuki pangsa pasar yang baik adalah dengan melakukan :

- 1) Rekrutmen tenaga kerja

Pengembangan perusahaan perlu disertai dengan rekrutmen tenaga kerja yang dapat mendukung pengembangan. Tambahan karyawan yang kompeten diperlukan dalam bidang pemasaran dan operasional. Proses

rekrutmen tidak hanya dibatasi pada sumber-sumber internal yang selama ini dipakai oleh perusahaan, baik dari referensi karyawan ataupun dari relasi pemilik, tapi rekrutmen dibuka untuk umum sehingga perusahaan dapat memilih karyawan dari kandidat yang lebih banyak dengan kualitas yang lebih beragam. Rekrutmen ini penting bagi perusahaan agar upaya untuk memaksimalkan pasar yang ada sekarang serta untuk meningkatkan kapasitas pelayanan perusahaan.

a) Tenaga Kerja Pemasaran

Memberikan target yang tinggi kepada tenaga-tenaga pemasaran yang diimbangi dengan kompensasi yang sesuai. Tenaga pemasaran yang telah dipilih dari proses seleksi adalah tenaga-tenaga pemasaran yang handal sehingga pihak perusahaan dapat memberikan target yang tinggi kepada masing-masing tenaga pemasaran. Target yang tinggi ini tentunya harus juga dengan sistem kompensasi yang baik sehingga tenaga pemasaran yang ada akan terus termotivasi untuk dapat merealisasikan target yang sudah ditentukan.

b) Tenaga kerja operasional

Melakukan rekrutmen kembali tenaga operasional yang handal seperti sopir yang memiliki penguasaan dan pengetahuan terhadap rute-rute pengiriman barang.

2) Pelatihan

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

3) Penetapan standar kinerja

Selama ini perusahaan tidak mempunyai standar kinerja bagi karyawan

yang jelas. Kedepannya pihak perusahaan perlu untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi dan terukur sehingga hasil penilaian kinerja karyawan menjadi lebih obyektif.

4) Pemberian *reward* dan *punishment*

Pihak perusahaan hendaknya menyusun sistem pemberian *reward* dan *punishment* yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kinerja baik mendapatkan reward, sementara karyawan

3. Perusahaan lebih memaksimalkan penawaran-penawaran ke customer.

PT. Gita Terminal Sarana dilakukan dengan cara pengaturan kegiatan pemasaran yang ada di perusahaan, mempromosikan kegiatan perusahaan dan memberikan pelayanan yang terbaik. Strategi yang dilakukan oleh PT. Gita Terminal Sarana dalam mendatangkan pelanggan adalah dengan datang langsung ke pelanggan dan mempercepat proses pelayanan, selain itu pesaing juga memberikan Fasilitas yang terbaik. Oleh karena itu, PT. Gita Terminal Sarana berupaya terus untuk meningkatkan penawaran kepada pelanggan agar dapat bersaing dengan pemain bisnis yang lain.

Pengembangan penawaran ke konsumen dilakukan melakukan program bauran pemasaran:

1) *Product*

Produk perusahaan adalah jasa bongkar muat. Produk perusahaan tetap, tidak mengalami perubahan, hanya saja pihak perusahaan akan melakukan perbaikan pada aspek produk dengan meningkatkan kualitas fasilitas yang digunakan.

2) *Price*

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

3) *Place*

Pengembangan perusahaan pada aspek *place* (tempat). Memaksimalkan potensi pasar yang ada di cabang-cabang. pengembangan perusahaan adalah dengan memaksimalkan potensi pasar yang ada. Upaya memaksimalkan potensi pasar ini dilakukan dengan cara melakukan kegiatan pemasaran yang lebih aktif, yaitu dengan membentuk divisi pemasaran dan merekrut orang-orang yang berkualitas untuk melakukan kegiatan pemasaran perusahaan.

4) *Promotion*

Kegiatan promosi perusahaan dilakukan dengan cara:

- a. Setiap karyawan berperan serta merekomendasikan dan mempromosikan jasa perusahaan. Karyawan yang mampu mempromosikan jasa perusahaan dan dapat menarik pelanggan akan diberi bonus.
 - b. Melakukan promosi efektif melalui website. Website merupakan sarana yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan promosi secara 24 jam. Melalui website pelanggan dapat lebih mengenal dan mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan jasa yang ditawarkan perusahaan. Website juga dapat digunakan sebagai media bagi pelanggan untuk mengetahui proses pengiriman barangnya dan transaksi keuangan antara perusahaan dengan pelanggan.
4. Untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lain perlu menjaga kualitas layanan agar konsumen tidak memilih bekerjasama dengan perusahaan lain, sehingga konsumen merasa puas dan loyal.

Peningkatan kapasitas layanan perusahaan dapat dilakukan dengan cara:

1) Menambah jumlah armada transportasi

Penambahan jumlah armada transportasi adalah merupakan agenda yang sangat penting bagi perusahaan agar perusahaan dapat meningkatkan layanannya kepada konsumen. Penambahan jumlah armada transportasi ini dapat dilakukan secara bertahap, tetapi harus terencana sehingga dapat

terrealisasi secepatnya.

- 2) Memberikan pelatihan kepada karyawan bagian operasional agar dapat menjalankan kegiatan operasional berdasarkan SOP yang telah disusun.

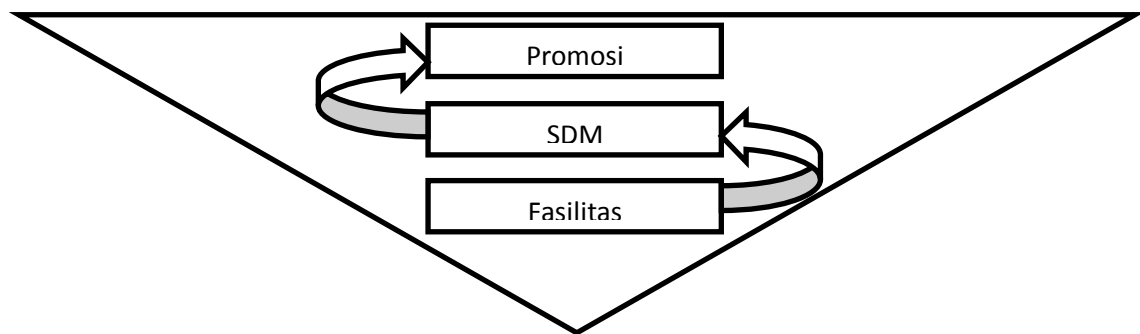
5. Evaluasi Biaya

Berdasarkan misi perusahaan yang akan meningkatkan perolehan laba, maka perlu dilakukan evaluasi biaya yang terjadi. Untuk keperluan evaluasi biaya perusahaan, kita membutuhkan suatu standar penilaian. Dalam konteks pengukuran efektifitas program reduksi biaya, kita dapat menggunakan dua indikator utama yaitu : dengan biaya standar (*standard cost*) atau dengan biaya kegagalan.

Pengembangan aspek keuangan dilakukan dengan cara:

- 1) Menyusun rencana keuangan yang lebih baik. Penyusunan rencana keuangan perlu untuk melibatkan divisi yang lain, seperti bagian pemasaran dan bagian operasional agar perencanaan keuangan yang dilakukan sesuai dengan agenda atau rencana yang ada pada bagian pemasaran dan bagian operasional.
- 2) Memperbesar modal kerja dengan mengajukan pinjaman ke bank. Peningkatan kapasitas operasional dan perluasan pasar tentu membutuhkan tambahan modal kerja. Untuk memperoleh modal kerja perusahaan dapat mengajukan permohonan kredit ke bank.
- 3) Memperketat penggunaan anggaran perusahaan. Pihak perusahaan perlu untuk memperketat penggunaan anggaran perusahaan dengan cara membuat prioritas pengeluaran.
- 4) Melakukan pembelian armada baru untuk peningkatkan operasional. Bagian keuangan perlu untuk menganggarkan dana untuk pembelian armada baru, perluasan lahan, dan pembukaan kantor cabang baru.

Berdasarkan pemaparan diatas diperoleh inti dari permasalahan yang ada dan strategi yang dibuat, sebagai berikut:



Gambar 2
Strategi Utama PT. Gita Terminal Sarana

1. Fasilitas

Masalah pokok yang dimiliki oleh PT. Gita Terminal Sarana adalah dari segi fasilitas yang dimiliki. PT. Gita Terminal Sarana memiliki fasilitas aset berupa unit alat berat (untuk kegiatan bongkar muat petikemas/*container*) dan *Armada Trailer/chasis* (untuk kegiatan pengangkutan cargo petikemas/*delivery/receiving*). *Warehouse* (gudang) untuk *Maintenance & Repair* dan Depo Garasi (untuk penyimpanan Alat berat dan *Trailer/chasis*). Jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing PT. Gita Terminal Sarana memiliki keunggulan dari banyaknya fasilitas yang dimiliki.

Fasilitas yang mumpuni digunakan sebagai alat untuk memenangkan persaingan industri bongkar muat. Namun permasalahan yang dihadapi oleh PT. Gita Terminal Sarana adalah peralatan yang sering rusak, hal ini bisa disebabkan pemeliharaan kurang maksimal. Rusaknya fasilitas disebabkan pengadaan dan penggantian *spare part* tidak selalu original karena harga cukup tinggi atau barang harus *indent* ke luar negeri karena tidak selalu tersedia di Indonesia sehingga *supplier* harus *import* terlebih dahulu. Disisi lain alat harus segera beroperasi yang akhirnya menggunakan sparepart lokal yang sama atau kualitas no 2. Untuk menjaga fasilitas perlu adanya pemeliharaan pencegahan sebuah rencana yang meliputi pemeriksaan rutin dan menjaga fasilitas tetap dalam kondisi baik untuk mencegah kerusakan. Pemeliharaan secara berkala dan terencana sangat diperlukan pada fasilitas-fasilitas.

Pemeliharaan kurang maksimal (alat sering rusak). hal ini bisa disebabkan karena pengadaan dan penggantian *spare part* tidak selalu original (karena harga cukup tinggi atau barang harus *indent* ke luar negeri karena tidak selalu tersedia di

indonesia) sehingga *supplier* harus import terlebih dahulu. disisi lain alat harus segera beroperasi yang akhirnya menggunakan sparepart lokal yang sama atau kualitas no 2.

Fasilitas yang dimiliki PT. Gita Terminal Sarana sudah cukup banyak namun dengan masa pakai yang cukup lama pula, sehingga perlu adanya invesatasi baru fasilitas yang ada seperti *crane*, Side Loader, Forklift, dll. Jika tidak ada investasi baru akan menghambat kegiatan terhentinya seluruh aktivitas sehingga mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap para pelanggan. Jadi diharapkan PT. Gita Terminal Sarana dapat berinfestasi dengan membeli fasilitas baru.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Setelah mengetahui permasalahan utama yang dimiliki PT. Gita Terminal Sarana, yaitu dari segi fasilitas maka perlu diselaraskan dengan aspek Sumber Daya Manusia. Dengan pembelian fasilitas baru maka perlu didukung sumber daya manusia yang baik serta berkualitas. Oleh karena itu perlu ada rekrutmen sumber daya manusia yang mampu mengoprasikan fasilitas baru yang akan dibeli oleh PT. Gita Terminal Sarana. Salah satu bentuk pengembangan Sumber Daya Manusia adalah dengan melakukan rekrutmen kembali tenaga operasional yang handal seperti sopir yang memiliki penguasaan dan pengetahuan terhadap rute-rute pengiriman barang.

Selain rekrutmen perlu juga untuk melakukan pelatihan bagi Sumber Daya Manusia yang ada. Pelatihan yang selama ini dilakukan kepada karyawan adalah pelatihan pada awal masuk, setelah itu tidak dilakukan pelatihan kembali. Kedepannya pihak perusahaan perlu untuk memberikan pelatihan kepada karyawan secara berkala. Sebelum pelaksanaan pelatihan, pihak perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi aspek yang apa yang perlu ditingkatkan sehingga perlu diberikan pelatihan sehingga pelatihan menjadi tepat sasaran.

3. Promosi

Ketersediaan pasar di perusahaan yang membutuhkan fasilitas alat berat untuk kegiatan bongkar muat menimbulkan peluang untuk PT. Gita Terminal Sarana mengembangkan usahanya. Selain itu beberapa Perusahaan Bongkar Muat tidak memiliki fasilitas dan sarana baik alat berat maupun *armada truck*. Oleh karena itu PT.

Gita Terminal Sarana sangat perlu untuk investasi dalam sektor fasilitas guna untuk memenuhi permintaan pasar yang ada.

Kegiatan promosi perusahaan dilakukan dengan cara berbagai macam salah satunya dengan memaksimalkan karyawan yang ada. Setiap karyawan berperan serta merekomendasikan dan mempromosikan jasa perusahaan. Karyawan yang mampu mempromosikan jasa perusahaan dan dapat menarik pelanggan akan diberi bonus.

Selain menggunakan karyawan sebagai media promosi dilakukan promosi efektif melalui website. Website merupakan sarana yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan promosi secara 24 jam. Melalui website pelanggan dapat lebih mengenal dan mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan jasa yang ditawarkan perusahaan. Website juga dapat digunakan sebagai media bagi pelanggan untuk mengetahui proses pengiriman barangnya dan transaksi keuangan antara perusahaan dengan pelanggan.

Proses promosi yang baik untuk kedepannya perlu memberikan target yang tinggi kepada tenaga-tenaga pemasaran yang diimbangi dengan kompensasi yang sesuai. Tenaga promosi yang telah dipilih dari proses seleksi adalah tenaga-tenaga promosi yang handal sehingga pihak perusahaan dapat memberikan target yang tinggi kepada masing-masing tenaga promosi. Target yang tinggi ini tentunya harus juga dengan sistem kompensasi yang baik sehingga tenaga promosi yang ada akan terus termotivasi untuk dapat merealisasikan target yang sudah ditentukan.

KESIMPULAN

Hasil studi kasus mengenai analisis laporan keuangan dan analisis industri Bongkar Muat pada PT. Gita Terminal Sarana dapat disimpulkan :

1. Analisis keuangan dari neraca PT. Gita Terminal Sarana dapat dilihat dari perubahan-perubahannya yang berfluktuasi disetiap tahunnya. Aktiva Lancar, Aktiva Tetap, Hutang Lancar, Hutang Jangka Panjang mengalami perubahan. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2012 merupakan aktiva lancar tertinggi pada periode 2007 sampai dengan 2014, sedangkan yang terendah untuk aktiva lancar pada tahun 2007 sebesar Rp. 257.889.353. Aktiva tetap terendah pada tahun 2010 sebesar Rp. 4.964.072.475. Hutang Lancar yang terendah adalah pada tahun 2008

- sebesar Rp. 427.733.556, sedangkan Hutang jangka panjang yang terendah adalah tahun 2007 sebesar Rp. 1.160.567.000.
2. Analisis keuangan dari laba-rugi PT. Gita Terminal Sarana dapat dilihat dari pendapatan usaha, biaya langsung, biaya administrasi dan umum, total laba-rugi usaha berfluktuasi. Total pendapatan usaha yang terendah adalah pada tahun 2007 sebesar Rp 1.534.420 dan yang tertinggi adalah pada tahun 2012 Rp. 14.948.161. Total biaya langsung yang terendah 2007 sebesar Rp.551.432 dan yang tertinggi adalah pada tahun 2013 sebesar Rp.11.171.047. Total biaya administrasi dan umum yang terendah pada tahun 2007 sebesar Rp. 237.542 dan yang tertinggi pada tahun 2012 sebesar Rp. 4.304.050.
 3. Perkembangan bongkar muat mengalami peningkatan jika dihitung berdasarkan jumlah petikemas juga sama mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan bongkar muat sekarang ini boleh dikatakan diferensiasinya masih relatif sedang. Dalam industri bongkar muat sekarang ini, akses pada teknologi mutakhir relatif bebas, dalam artian bahwa penerapan teknologi mutakhir dalam bidang bongkar muat sekarang ini masih belum menjadi keharusan dan daya saing yang signifikan. Biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan yang bergerak di bidang bongkar muat pada umumnya sekarang ini cukup tinggi dikarenakan harga BBM yang terus meningkat. Sedangkan pada waktu yang akan datang diperkirakan kebutuhan biaya tetap ini akan semakin meningkat, karena perusahaan harus meningkatkan kualitas SDM, penerapan teknologi yang memadai, mengembangkan jaringan kerja dan sebagainya. Kebutuhan modal untuk menjalankan perusahaan bongkar muat sekarang ini pada umumnya masih relative rendah, baik untuk modal pendirian perusahaan maupun modal kerja.
 4. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan maka disusun beberapa strategi. Pertama fasilitas yang mumpuni digunakan sebagai alat untuk memenangkan persaingan industri bongkar muat oleh karena itu perlu adanya investasi fasilitas dengan membeli fasilitas-fasilitas baru. Kedua mengandalkan kemampuan sumber daya manusia yang handal untuk memasuki pangsa pasar di dalam maupun di luar

pelabuhan dan menambah tenaga kerja untuk mengoperasikan fasilitas-fasilitas baru yang akan dibeli. Ketiga perusahaan lebih memaksimalkan kegiatan promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat Jakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2007. *Standar Akuntansi Keuangan*. Edisi 2007. Penerbit : Salemba Empat : Jakarta.
- James Brian Quinn, 1988. *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*, 2nd Ed., New Jersey : Prentice Hall.
- Harahap, SofyanSyafri. 2007. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kurtz, D.L. 2008. *Principles of Contemporary Marketing*. Stamford : South Western Educational Publishing.
- Munawir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi 4, Liberty, Yogyakarta.
- Pearce, J.A., and Robinson, R.B. 2007. *Management Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, edisi 10, Jakarta, Salemba Empat.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thompson. 2008. *Crafting & Executing Strategy; The Quest for Competitive advantage*, sixteenth edition, McGraw-Hill International Edition.

Riwayat hidup:

Dr. Dayan Hakim Natigor S, S.E., Ak., CA., BKP., BCMCP. Pendidikan terakhir S3. Saat ini merupakan Dosen tetap di STIE INABA Bandung.

Herli Iriawan, SE., M.M. merupakan alumni mahasiswa Magister Manajemen STIE INABA.