PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PENGOLAHAN ROTI PADA PT. XYZ DI DEPOK

Jonathan Paramasatya Setiaji dan Dhyah Harjanti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409196@john.petra.ac.id ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*- Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fungsi manajemen, lingkungan eksternal dan internal pada PT. XYZ yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi roti yang berpusat di kota Depok, Jawa Barat. Serta menyusun rencana pengembangan usaha sebagai bentuk pengelolaan dan pengembangan usaha perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara terhadap informan yang dipilih melalui metode *purposive sampling*. Kemudian data diuji dengan triangulasi sumber. Hasil ang didapat yaitu PT. XYZ memiliki pengelolaan usaha yang baik. Serta memiliki kekuatan pada kualitas produknya. Kelemahannya terletak pada manajemen tenaga kerjanya. Peluang yang dimiliki perusahaan adalah adanya pangsa pasar yang masih sangat luas dan ancaman yang dimiliki adalah keberadaan barang pengganti dan pesaing usaha perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan strategi kepemimpinan biaya sebagai strategi perusahaan dan melakukan pengembangan bisnis dengan menekan biaya produksi, dan penetapan insentif untuk meningkatkan kinerja pekerjanya.**

***Kata kunci*: Pengelolaan usaha, Pengembangan usaha, Analisis internal eksternal perusahaan**

I. PENDAHULUAN

Makanan merupakan kebutuhan utama manusia dalam menjalani kehidupan setiap harinya. Seiring berjalannya waktu muncullah berbagai variasi makanan, salah satunya produk roti. Di Indonesia sendiri industri makanan terus berkembang, krisis global yang terjadi tidak banyak memberikan pengaruh terhadap keberadaan produk roti karena waktu kadaluarsa yang relatif singkat, sehingga menyulitkan produk import masuk ke pasar domestik.

Pertumbuhan UKM dalam negeri yang didominasi oleh industri makanan, salah satu di dalamnya berupa produk roti menunjukan bahwa minat masyarakat terhadap produk ini terus bertambah. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha roti masih dapat terus berkembangan dan merupakan salah satu pasar potensial untuk digarap ke depannya.

Tak luput dari perkembangan industri ini, kota Depok yang berada di Jawa Barat juga memiliki potensi yang sangat baik terkait dengan industri makanan pada umumnya, dan roti pada khususnya. Hal ini disebabkan oleh perkembangan perekonomian di daerah tersebut, diikuti oleh kenaikan konsumsi dan taraf hidup masyarakat di dalamnya, sehingga banyak muncul berbagai merk roti yang hadir untuk menjawab kebutuhan konsumen di daerah tersebut.

Layaknya produsen-produsen roti yang bersaing di kota Depok, PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan pengolahan roti berskala menengah. Perusahaan ini telah beroperasi sejak tahun 1991, di mana dari awal usaha sampai sekarang perusahaan ini melakukan penjualan produknya dengan menggunakan sepeda motor dan mobil keliling sebagai sarana distribusi produknya ke konsumen.

Dalam berjalannya waktu, perusahaan ini mengalami beberapa permasalahan yang timbul dalam beberapa waktu terakhir ini, di mana perusahaan merasakan adanya penurunan penjualan, karena perusahaan merasa kesulitan mendapatkan pegawai yang kompeten, serta kesulitan dalam melakukan manajemen sumber daya manusianya. Hal ini menyebabkan rantai usaha perusahaan menjadi tidak lancar. Padahal, melihat potensi usaha ke depan, perusahaan ini merasa mampu mengembangkan lingkup usahanya ke jangkauan yang lebih luas untuk bersaing dengan produsen roti lainnya.

Mengacu kepada latar belakang di atas, maka dapat dideskripsikan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yang pertama adalah bagaimana pengelolaan usaha pada PT. XYZ, yang kedua adalah bagaimana situasi lingkungan internal dan eksternal pada PT. XYZ, yang ketiga adalah bagaimana analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman pada PT. XYZ, dan yang keempat adalah bagaimana strategi pengembangan usaha pada PT. XYZ.

Berdasarkan latar belakang di atas, muncullah tujuan penelitian, yang pertama adalah mendeskripsikan pengelolaan perusahaan pada PT. XYZ, yang kedua adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternal PT. XYZ, yang ketiga adalah menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman pada PT. XYZ, dan yang keempat adalah menyusun rencana strategi pengembangan bisnis pada PT. XYZ

Dalam menjawab rumusan masalah yang ada di atas, maka akan dilakukan penggambaran keadaan perusahaan, serta persaingan yang terjadi dalam industri, dengan beberapa tahapan seperti berikut.

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2010). Dari definisi di atas, terdapat empat

fungsi manajemen dalam perusahaan, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Perencanaan adalah persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai kondisi bisnis di masa mendatang (Madura, 2007). Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010).

Sedangkan pengarahahan adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan (sumarni dan soeprihanto, 2010), dan pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010).

Untuk memberikan penggambaran dari kegiatan usaha perusahaan, makan akan dilakukan audit internal berdasarkan masing-masing fungsi bisnis. Audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan. Dibandingkan dengan audit eksternal, proses melakukan audit internal memberikan kesempatan lebih luas bagi para partisipan untuk memahami bagaimana pekerjaan, departemen, dan divisi mereka dapat berfungsi secara tepat dalam organisasi secara keseluruhan (David, 2011).

Aspek lingkungan eksternal perusahaan menggunakan *five forces analysis*. Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindari.

Dari analisis internal dan eksternal yang telah ada, maka dilakukan perumusan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang ada menggunakan analisis SWOT. Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yaitu membantu para manajer menembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi ini merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal (David, 2011).

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan landasan ini strategi generik (*generic strategic*) (David, 2011). Sedangkan untuk melakukan penyusunan strategi pengembangan usaha, akan dilakukan melalui tiga tahapan proses, yaitu: tujuan tahunan, kebijakan, dan alokasi sumber daya.

Usaha menengah menurut undang-undang republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 adalah: usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar degan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunana sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

II. METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang. Penelitian kualitatif didasarkan pada upaya membangun pandangan mereka yang diteliti yang rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik, dan rumit (Moleong, 2007).

Dalam penelitian ini, akan diambil dua jenis data yang akan digunakan sebagai sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah utuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana fihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. (Sugiyono, 2011).

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* terhadap 10 orang informan dari perusahaan, yang dirasa memiliki pengetahuan lebih mengenai informasi yang dibutuhkan. Dari data yang diperoleh, akan dilakukan pengujian dari berbagai sumber dengan triangulasi sumber.

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan berskala menengah, yang melakukan kegiatan usahanya di Depok, Jawa Barat. Didirikan sejak tahun 1991, perusahaan yang dimiliki oleh tiga orang komisaris ini sekarang sudah semakin berkembang, dengan mempekerjakan 20 orang pegawai yang terdiri dari 12 orang karyawan produksi, 5 orang karawan bagian administrasi, dan 3 orang satpam. Untuk melakukan penjualan produk yang dihasilkan, perusahaan ini melakukan kerjasama dengan tenaga penjual yang disebut sebagai mitra dagang, dengan pembagian keuntungan menggunakan sistem komisi sebesar 14%.

Menggunakan armada penjualan berupa motor dan mobil, tenaga penjual melakukan kegiatan jual beli produk yang dihasilkan perusahaan di komplek-komplek perumahan sekitar kota Depok. Perusahaan ini memang mentargetkan produknya untuk orang-orang perumahan yang membutuhkan sarapan di pagi hari, yang digunakan untuk konsumsi sebelum

melakukan aktifitas kerja dan sekolah. Penggunaan armada motor dan mobil ini digunakan karena dianggap sesuai dengan kebutuhan perusahaan, karena lebih mudah melakukan perpindahan tempat, juga dianggap lebih murah.

Dengan berjalannya waktu, perusahaan merasa memiliki beberapa kendala dalam kegiatan usahanya, diantaranya yaitu perusahaan mengalami penurunan penjualan dalam beberapa tahun terakhir ini. Hal ini dirasa menjadi sebuah dampak yang muncul karena pengurangan tenaga penjual, *turnover* tenaga penjual ini menyebabkan rantai usaha perusahaan menjadi kurang lancar, seperti bagian produksi yang menjadi kurang optimal dalam melakukan kegiatan produksinya, karena untuk melakukan kegiatan produksi, perusahaan sangat bergantung kepada order yang diminta oleh tenaga penjual. Kekurangan tenaga penjualan, juga menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan menjual produknya, karena kurangnya tenaga penjualan berakibat pada semakin sempitnya wilayah jangkauan yang dapat dikerjakan perusahaan. Padahal melihat potensi yang ada, perusahaan masih merasa mampu untuk melakukan pengembangan usaha ke depan, dan melakukan kegiatan penjualan ke area yang lebih luas.

B. Analisis Lingkungan Internal

Analisa internal pada PT. XYZ dilakukan dengan cara menganalisa masing-masing fungsi bisnis yang terdiri dari *planning, organizing, leading*, dan *controlling*, pada fungsi pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

Pemasaran

Perencanaan dalam bidang pemasaran meliputi perencanaan harga jual produk yang dilakukan dengan mengikuti kenaikan atau penurunan bahan baku dan biaya produksi. Disamping itu, juga terdapat perencanaan mengenai target pasar dan pembagian wilayah penjualan produk untuk masing-masing tenaga penjual.

Pengorganisasian dalam bidang pemasaran meliputi pengkoordinasian sistem pengorderan roti dari tenaga penjual kepada tenaga produksi, untuk membuat roti sesuai pesanan yang kemudian didistribusikan dengan motor atau mobil keliling.

Pengarahan pada fungsi pemasaran adalah mengenai penetapan sarana distribusi yang digunakan, dan pengarahan cakupan wilayah penjualan kepada tenaga penjualan, agar dalam melakukan penjualan tidak ada penumpukan tenaga penjual dalam satu lokasi yang sama. Selain itu juga teradapat pengarahan jam kerja yang dibagi untuk masing-masing tenaga penjual.

Sedangkan dalam melakukan fungsi pengawasan, digunakan pengukuran tingkat penjualan untuk mengawasi kinerja pemasaran yang dijalankan oleh tenaga penjual dan pegawai perusahaan. Sehingga dengan memanfaatkan data tersebut, dapat diketahui tenaga penjual mana yang memiliki performa baik, dan mana yang performanya buruk, sehingga akan memunculkan penilaian dari perusahaan, yang akan mempengaruhi pemberian bonus dan pembagian komisi penjualan.

Keuangan

Perencanaan dalam bidang keuangan dijalankan dengan melakukan proyeksi alokasi dana untuk pemenuhan kebutuhan perusahaan. Seperti saat perusahaan mengadakan pinjaman kepada komisarisnya untuk membeli lahan sebagai salah satu usaha melakukan ekspansi usahanya.

Pengorganisasian dalam bidang keuangan, dilakukan dengan pengaturan alokasi dana perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya sehari-hari. Hal ini dilakukan untuk membiayai kegiatan operasional harian, serta pengembalian pinjamannya.

Pengarahan dalam bidang keuangan perusahaan, terlihat dari pengelolaan dana perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya sehari-hari, seperti keluar masuknya uang yang digunakan untukpembelanjaan bahan baku serta mencukupi kebutuhan perusahaan sehari-hari.

Pengendalian dalam bidang keuangan, dilakukan dengan melakukan *monitoring* laporan dari masing-masing bagian, agar dapat dilakukan pencocokan antara satu sama lain. Selain itu juga ditujukan agar tidak terjadi pelanggaran dalam penggunaan keuangan perusahaan.

Produksi dan Operasi

Perencanaan dalam bidang produksi dan operasi dilakukan dengan perencanaan proses produksi, diantaranya adalah persiapan bahan baku produksi, perencanaan proses produksi sampai menjadi bahan jadi. Perencaaan juga dilakukan untuk membagi tenaga kerja, serta pembagian shift dan lama jam kerja masing-masing pekerja. Perencanaan juga dilakukan terhadap produk, untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, walau dalam melakukan perencanaan ini masih sangat terbatas pada wewenang direktur perusahaan.

Pengorganisasian produksi dan operasi dilakukan dengan persiapan bahan baku sesuai dengan resep dan takaran yang telah dibuat saat masuk ke dalam tahapan proses produksi. Pengorganisasian produksi juga dilakukan dengan melakukan penyediaan bahan baku, yaitu pembelanjaan bahan baku yang dilakukan oleh direktur perusahaan, saat stock bahan baku habis.

Pengendalian dalam bidang produksi dan operasi, terlihat dalam usaha perusahaan melakukan pengawan kualitas produk yang dihasilkannya. Dengan memilih produk yang cacat atau produk yang tidak layak jual, maka roti dipilah pada saat masuk ke dalam proses *packaging*. Walau dalam melakukan proses ini, belum ada standar yang jelas dan masih dilakukan sebatas menggunakan perasaan dari petugas yang melakukan *packaging.* Dari produk yang cacat, dapat dilihat juga, karyawan mana yang kompeten dalam melakukan tugasnya, seperti misalnya, semakin sedikit produk cacat yang dihasilkan, maka dianggap kinerjanya semakin baik.

Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam bidang sumber daya manusia perusahaan dilakukan dengan perencanaan akan kebutuhanpekerja perusahaan, berdasarkan kebutuhan sekarang. Perencanaan juga dilakukan untuk mempersiapkan ekspansi usaha perusahaa ke depan. Namun dalam perencanaan ini, masih sangat terbatas kepada direktur

sebagai penanggung jawab kegiatan tersebut. Selain itu, dalam melakukan perencanaan perusahaan hingga sekarang masih sangat bergantung kepada kemampuan penjualannya, yag terkendala akan tingkat *turnover* dan kesulitan mendapatkan tenaga penjual yang kompeten, dan untuk pemenuhan pegawai pada bidang lain, sampai sekarang masih mengikuti kemampuan penjualan tersebut.

Pengorganisasian dalam bidang sumber daya manusia terlihat pada penetapan karyawan sesuai dengan kemampuan kerja dan kebutuhan pasar. dijalankannya proses seleksi sampai tahapan rekrutmen adalah langkah perusahaan untuk melakukan tahap awal pengorganisasian tenaga pekerjanya. Dilanjutkan dengan pemberian tugas dan pemberian pelatihan awal, agar nantinya pekerja baru dapat menjalankan tugas yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Pengarahan pada fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan pemberian pengarahan kerja, agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Pemotivasian kerja dilakukan juga dengan pemberan insentif berupa bonus pemberian THR, uang makan, mess, makan siang, uang transportasi, asuransi yang dtujukan agar karyawan lebih puas akan lingkungan dan situasi kerjanya. Pengembangan juga diberikan, agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang, dengan pemberian pelatihan dan keterampilan.

Pengendalian yang dilakukan dalam bidang sumber daya manusia adalah pengevaluasian kinerja karyawan masing-masing bagian oleh direktur dan kepala bagian perusahaan, mengacu data dan kinerja harian yang ada.

Sistem Informasi Manajemen

Perencanaan dalam bidang sistem informasi manajemen dilakukan menjalankan kegiatan operasional perusahaan, hal ini dilakukan oleh direktur perusahaan dengan merancang sistem penyampaian informasi menjadi sebuah alur yang saling berkesinambungan.

Pengorganisasian dalam sistem informasi manajemen di perusahaan dilakukan dengan penggunaan sistem informasi yang sudah dirancang sebelumnya, walau sampai sekarang masih terbatas pada penggunaan sistem informasi yang manual dan belum terkomputerisasi.

Pengarahan dilakukan dengan pengelolaan sistem informasi dan pengembangan dengan mengadakan perbaikan secara bertahap untuk menjawab kebutuhan yang muncul.

Pengontrolan dilakukan dengan melakukan evaluasi dan pemeriksaan penggunaan sistem informasi yang dijalankan dalam perusahaan. Diantaranya mencocokan data yang diinput dalam *form* yang ada dengan keberadaan faktual barang.

C. Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk menganalisis lingkungan eksternal, digunakan analisis eksternal lingkungan dekat, yaitu menggunakan *five forces analysis*, sebagai berikut:

Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Persaingan yang terjadi pada saat ini tergolong ketat, ditandai dengan banyaknya pesaing usaha dalam industri. Namun melihat hal tersebut, perusahaan tidak melakukan banyak perubahan untuk menanggapi tantangan yang ada, perusahaan memandang perubahan yang ada dilakukan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya, agar konsumen tetap puas sehingga tidak melakukan perpindahan ke produk pesaing dalam melakukan pemilihan barang konsumsinya.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Persaingan yang ada menjadi semakin ketat dengan munculnya pesaing baru yang masuk ke dalam industri. Hal ini disebabkan oleh rendahnya *barriers entry*. Menjawab hal ini, perusahaan berusaha meenjaga produknya agar kepuasan konsumen terhadap produk yang dihasilkan tetap terjaga.

Potensi Pengembangan Produk-Produk Pengganti

Kemudahan mendapatkan produk pengganti yang ada membuat konsumen memiliki daya tawar yang kuat terhadap perusahaan. Namun hal ini tidak menjadi ancama serius agi perusahaan, karena variasi produk makanan yang ada dianggap saling melengkapi satu sama lain dalam pola konsumsi konsumen.

Daya Tawar Pemasok

Tidak ada tekanan dari pemasok, karena pemasok yang jumlahnya sangat banyak. Hal ini menyebabkan perusahaan memiliki kekuatan tawar terhadap pemasok dalam melakukan pembelian guna menyediakan bahan baku produksinya. Seperti saat melakukan pembelian tepung, perusahaan selama ini tidak pernah mengalami kesulitan mendapatkan bahan baku utama pembuatan roti tersebut karena banyaknya jumlah pemasok yang menawarkan harga dan kualitas yang sangat beragam.

Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen cukup kuat, dengan banyaknya pesaing yang ada, serta ketersediaan bahan pengganti yang mudah di dapat dengan berbagai variasi yang ada menjadikan perusahaan harus tetap menjaga kekuatan kompetitifnya dengan menekan biaya produksi dan harga produknya.

D. Analisis SWOT

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal di dapatkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang pada PT. XYZ.

Kekuatan (*Strenght*):

Setelah melakukan analisis internal, dapat diambil beberapa kekuatan dari perusahaan, yang pertama yaitu kekuatan modal perusahaan, perusahaan memiliki kekuatan modal, seperti kemudahan mendapat pinjaman dari komisaris yang biasa dilakukan pada saat perusahaan ingin membli tanah, atau untuk membeli bahan baku produksi pada saat terjadi kenaikan permintaan di bulan bulan tertentu.

Kekuatan perusahaan yang kedua adalah perusahaan memiliki kualitas produk yang baik. Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki kualitas yang baik, dilihat dari mutu dan rasa yang dihasilkan. Hal ini menjadi sebuah kekuatan dari dalam perusahaan, yang menyebabkan konsumen menyukai produk perusahaa.

Kekuatan perusahaan yang ketiga adalah adalah kapasitas produksi yang masih bisa ditingkatkan. Perusahaan masih memiliki sisa kapasitas produksi, yang dapat digunakan untuk menambah jumlah produksi produknya.Sehingga bila perusahaan ingin melakukan ekspansi usaha dengan

menambah wilayah penjualan, maka bagian produksi masih bisa meningkatkan kapasitas produksinya tanpa harus membeli alat produksi baru.

Kekuatan perusahaan keempat yaitu pemasaran produk efisien dan tidak memakan biaya yang tinggi. Dalam melakukan distribusi produknya, perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak biaya, karena penggunaan armada motor dam mobil yang efisien dan tidak mahal.

Kelemahan (*Weakness)*:

Setelah melakukan analisis internal perusahaan, dapat diambil beberapa hal yang menjadi kelemahan perusahaan, yang pertama yaitu kurangnya pemasaran produk, dan perencanaan pemasaran ke depan. Dalam melakukan kegiatan usahanya pada saat ini, perusahaan masih kurang melakukan kegiatan promosi terhadap produknya, selain itu minimnya kegiatan perencanaan ke depan juga menjadi kelemahan, karena perusahaan akan menjadi kurang siap dalam menghadapi tantangan ke depan.

Kelemahan yang kedua adalah tingginya *turnover* karyawan, dan kesulitan mendapatkan tenaga kerja. Banyaknya tenaga penjualan yang keluar, dan kesulitan mendapatkan tenaga kerja perusahaan menjadi kendala yang menyebabkan rantai produksi dan penjualan menjadi tidak lancar, hal ini dianggap sebagai salah satu penyebab utama permasalahan yang terjadi dalam perusahaan pada beberapa tahun terakhir ini.

Kelemahan ketiga adalah mengenai sistem informasi masih dikerjakan dengan manual, dan kurang efisien. Penggunaan sistem infromasi perusahaan, sampai sekarang masih terbatas pada penggunaan sistem manual, menggunakan pencatatan secara manual yang belum terkomputerisasi. Hal ini dirasa menjadi kekurangan karena kurang efisien.

Kelemahan keempat adalah kurangnya inovasi dan pengembangan produk perusahaan. Selama ini produk perusahaan dirasa kurang menerapkan inovasi di dalamnya, produk yang monoton dan kurangnya pengembangan dirasa menjadi salah satu kelemahan perusahaan.

Peluang (*opportunity)*:

Setelah melakukan analisis eksternal, maka dapat diambil beberapa peluang, yang pertama adalah pangsa pasar sangat luas, produk perusahaan tak terbatas pada kalangan tertentu. Keberadaan pangsa pasar yang sangat luas, dan produk yang tak terbatas pada kalangan tertentu saja penggunaannya. Hal ini menjadi sebuah peluang bagi perusahaan, karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat dikonsumsi oleh berbagai kalangan, yang tidak terbatas pada kalangan tertentu saja.

Peluang kedua adalah masih banyak wilayah yang belum dijangkau perusahaan, dan waktu berjualan yang masih bisa ditambah. Keberadaan wilayah jangkauan yang belum dikerjakan oleh perusahaan, dan adanya waktu kosong yang sebenarnya masih bisa digunakan untuk berjualan menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan.

Peluang ketiga adalah daya tawar perusahaan terhadap pemasok kuat. Perusahaan memiliki daya tawar yang kuat terhadap pemasoknya, karena keberadaan pemasok yang sangat banyak ada di pasaran, sehingga tidak ada kesulitan untuk mendapatkan barang pemasok. Selain itu, pemasok-pemasok yang ada juga bersaing dengan menyediakan produk dengan kualitas dan harga yang bervariasi.

Ancaman (*threat*):

Setelah melakukan analisis eksternal, didapatkan beberapa hal yang menjadi ancaman bagi perusahaan. Diantaranya adalah mengenai banyaknya jumlah pesaing perusahaan. Keberadaan pesaing yang jumlahnya sangat banyak, mempertajam tingkat persaingan dalam industri. Hal ini menjadi ancaman karena tingginya persaingan menyebabkan munculnya berbagai varian produk yang dihadirkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga lebih mudah untuk berpindah ke produk pesaing.

Ancaman kedua adalah mengenai adanya pesaing dengan permodalan yang kuat. Hadirnya pesaing dengan kekuatan modal besar, yang dapat menjangkau wilayah yang luas, sehingga dapat menekan biaya produksinya menyebabkan konsumen lebih mudah tertarik karena harga jual produk lebih yang lebih rendah.

Ancaman ketiga adalah mengenai adanya produk pengganti yang dapat dengan mudah diperoleh konsumen. Keberadaan produk pengganti yang sangat luas variasinya, dan dapat dengan mudah diperoleh di pasaran memudahkan konsumen untuk melakukan peralihan.

Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang ada, maka kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dimasukan ke dalam matriks SWOT pada tabel 1 untuk mendapatkan formulasi strategi SO, WO, WT, dan ST.

SO Strategy

Merupakan sebuah strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Dari perumusan yang telah dilakukan dapat diambil dua strategi, yang pertama adalah dengan menambah kapasitas produksi, untuk menambah jangkauan pasar yang belum digarap perusahaan. Melakukan optimalisasi kapasitas produksi, untuk menjangkau lokasi yang selama ini belum dijangkau tenaga penjualan, selain itu, penambahan jumlah produksi roti, juga dapat dimanfaatkan untuk optimalisasi penjualan dengan memanfaatkan watu yang selama ini belum digunakan untuk berjualan karena dianggap kurang menguntungkan.

Strategi kedua yang dapat diambil adalah dengan kekuatan modal, perusahaan dapat melakukan pengembangan pada produknya untuk merebut pangsa pasar yang masih sangat luas. Dengan kemudahan mendapatkan dana dari komisaris dalam bentuk pinjaman, perusahaan dapat melakukan pengembangan varian dan teknologi produksi untuk menciptakan produk dengan harga yang murah untuk memenuhi permintaan pasar yang masih sangat luas.

ST Strategy

Merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi ancaman yang ada.

Dari perumusan strategi yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa strategi, yang pertama yaitu dengan menjaga kualitas produk perusahaan agar konsumen tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Dengan kualitas yang baik, serta usahanya untuk menjaga kualitas produk yang baik maka

perusahaan dirasa dapat menjaga kepuasan konsumen yang berakibat pada loyalitas konsumennya.

Tabel 1. Strategi Matriks SWOT PT. XYZ

INTERNAL / EKSTERNAL	STRENGHT	WEAKNESS
	1. Kekuatan modal perusahaan 2. Perusahaan memiliki kualitas produk yang baik. 3. Kapasitas produksi yang masih bisa ditingkatkan 4. Pemasaran produk efisien dan tidak memakan biaya yang tinggi	1. Kurangnya pemasaran produk, dan perencanaan pemasaran ke depan 2. Tingginya *turnover* karyawan, dan kesulitan mendapatkan tenaga penjual 3.Sistem informasi masih dikerjakan dengan manual, dan kurang efisien 4. Kurangnya inovasi dan pengembangan produk perusahaan
OPPORTUNITY 1. Pangsa pasar sangat luas, produk perusahaan tak terbatas pada kalangan tertentu 2. Masih banyak wilayah yang belum dijangkau perusahaan, dan waktu berjualan yang masih bisa ditambah 3. Daya tawar perusahaan terhadap pemasok kuat	**Strategi SO** 1. Menambah kapasitas produksi, untuk menambah jangkauan pasar yang belum digarap perusahaan. (S3, O2) 2 Dengan kekuatan modal, perusahaan dapat melakukan pengembangan pada produknya untuk merebut pangsa pasar yang masih sangat luas (S1, O1)	**Strategi WO** 1. Memberikan insentif pada karyawan, untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan penjualan (W2, O2) 2. Mengurangi biaya produksi, dengan menekan harga pembelian bahan baku untuk meningkatkan kegiatan pemasaran, dan pengembangan SIM (W1, W3, O3) 3. Menambah variasi dan lini produk untuk menjangkau pangsa pasar yang belum terjangkau (W4, O1)
THREAT 1. Banyaknya jumlah pesaing 2.Adanya pesaing dengan permodalan yang kuat 3.Adanya produk pengganti, yang dapat dengan mudah diperoleh konsumen	**Strategi ST** 1. Menjaga kualitas produk agar konsumen tidak berpindah ke perusahaan pesaing (S2, T1) 2. Memaksimalkan kapasitas produksi untuk menekan biaya tetap produksi, agar dapat bersaing dengan pesaing dengan kekuatan modal yang besar (S3, T2) 3. Menekan harga jual produk, dan meningkatkan jumlah saluran distribusi agar konsumen tidak beralih ke produk pengganti (S3, S4, T3)	**Strategi WT** 1. Mempertahankan karyawan agar tidak direbut oleh perusahaan pesaing (W2, T1, T2) 2. Mengembangkan inovasi produk untuk menjaga konsumen agar tidak berpindah ke perusahaan pesaing (W4, T1) 3. Menyediakan produk dengan varian yang lebih lengkap untuk memenuhi keinginan konsumen, agar konsumen tak melakukan peralihan ke produk pengganti. (W4, T3)

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

Strategi ketiga dari strategi ST adalah dengan memaksimalkan kapasitas produksi untuk menekan biaya tetap produksi, agar dapat bersaing dengan pesaing dengan kekuatan modal besar. Untuk menghadapi pesaing dengan kekuatan modal yang menawarkan produk dengan harga yang lebih murah, maka perusahaan harus mengoptimalkan kapasitas produksinya untuk menekan harga jual produk, sehingga dapat mengurangi resiko perpindahan konsumen ke produk pesaing.

Strategi keempat adalah dengan menekan harga jual produk, dan meningkatkan jumlah saluran distribusi agar konsumen tidak beralih ke produk pengganti. Memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk perusahaan, dengan meningkatkan saluran distribusi untuk mencegah konsumen menggunakan produk pengganti. Hal ini juga dapat digunakan untuk optimalisasi kapasitas produksi yang dapat memangkas harga jual produk perusahaan.

WO Strategy

Merupakan strategi yang dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada di lingkungan eksternal agar dapat menutupi kelemahan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dari perumusan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa strategi WO, yaitu dengan memberikan insentif pada karyawan, untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan penjualan. Untuk menjangkau area penjualan yang selama ini belum digarap perusahaan, maka diperlukan adanya pemotivasi pegawai dan tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dilakukan dengan pemberian bonus kepada karyawan berdasarkan standar penilaian yang ada.

Strategi kedua yang dilakukan adalah dengan mengurangi biaya produksi, dengan menekan harga pembelian bahan baku untuk meningkatkan kegiatan pemasaran, dan pengembangan SIM. Meningkatkan kegiatan pemasaran dengan pemasangan reklame dan iklan, serta pengembangan SIM dengan sistem yang lebih efisien dengan mendapatkan anggaran dana dari penekanan harga beli bahan baku dengan cara melakukan pembelian dengan jumlah besar dari pemasok.

Strategi ketiga yaitu dengan menambah variasi dan lini produk untuk menjangkau pangsa pasar yang belum terjangkau. Menyediakan variasi serta menambah lini produk untuk memenuhi permintaan pasar yang selama ini belum digarap.

WT Strategy

Merupakan strategi bertahan untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada di suatu perusahaan.

Dari perumusan strategi yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa strategi WT, yaitu dengan mempertahankan karyawan agar tidak direbut oleh perusahaan pesaing. Banyaknya pesaing yang datang dan memberikan pembagian keuntungan yang lebih besar, menyebabkan pegawai perusahaan sering keluar. Hal ini dapat diatasi dengan memberikan motivasi kerja, sehingga pegawai dapat mendapatkan kepuasan kerja karena kebutuhannya tercukupi, dari sana akan muncul loyalitas karyawan yang akan mengatasi permasalahan pada tingginya *turnover* karyawan.

Strategi kedua adalah dengan mengembangkan inovasi produk untuk menjaga konsumen agar tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Memambahkan variasi produk yang akan menjadi daya pikat bagi konsumen perusahaan. Dengan mengikuti keinginan dan kebutuhan konsumen yang akan menghindarkan dari perpindahan konsumen ke produk pesaing.

Strategi ketiga yang diambil adalah dengan menyediakan produk dengan varian yang lebih lengkap untuk memenuhi keinginan konsumen, agar konsumen tak melakukan peralihan ke produk pengganti. Menyediakan variasi produk, agar konsumen tidak menggunakan produk pengganti, hal ini dilakukan untuk mengurangi kejenuhan konsumen terhadap produk perusahaan.

E. Perumusan Formulasi Strategi

Dengan melihat pada keberadaan usaha perusahaan, maka strategi yang tepat yang untuk digunakan oleh PT. XYZ adalah strategi kepemimpinan biaya, sesuai dengan kriteria sebagai berikut.

Kriteria pertama adalah, ketika pesaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat. Banyaknya pesaing usaha, dan pemain dalam industri ini menyebabkan persaingan harga yang ketat, karena dengan semakin banyak pesaing dalam lingkup usaha yang sama menyebabkan konsumen memiliki kekuatan tawar yang kuat terhadap perusahaan.

Kriteria yang kedua adalah, ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual. Produk pesaing pada dasarnya sama, dalam penggunaannya di mata konsumen, produk roti yang dihasilkan perusahaan tidak berbeda dengan produk pesaing lainya. Selain itu pasokan bahan baku juga dapat diperoleh dengan mudah untuk semua pemain dalam usaha ini.

Kriteria yang ketiga adalah, ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk memiliki nilai bagi pembeli. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjadikan produknya berbeda dibanding pesaing di mata konsumennya, seperti melakukan penbedaan cara distribusi produknya.

Kriteria keempat adalah ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama. Konsumen menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumsinya, tidak ada motif khusus dalam pembelian produk perusahaan.

Kriteria kelima adalah, ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain. Tidak ada kesulitan untuk mendapatkan produk pengganti, dan tidak ada kesulitan mendapatkan produk lain sejenis untuk mengganti produk perusahaan bagi konsumen, karena produk yang dihasilkan sangat mirip dengan produk pesaing.

Kriteria ke enam adalah, ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga. Jumlah pembeli dengan jumlah yang sangat banyak, sehingga sangat dapat mempengaruhi kekuatan tawar akan harga dan produk yang dihasilkan perusahaan.

Kriteria ketujuh adalah, ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen. Munculnya pesaing-pesaing baru yang hadir, dengan memberikan harga perkenalan yang menarik agar pembeli mau mencoba produknya, dan melakukan perpindahan dalam pemilihan produk konsumsinya.

F. Strategi Pengembangan usaha

Strategi Pengembangan Usaha sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan yang sedang ada pada saat ini. Berikut adalah strategi pengembangan usaha yang diusulkan kepada perusahaan PT. XYZ:

Strategi Perusahaan

Strategi yang cocok digunakan adalah strategi kepemimpinan biaya. Dengan strategi biaya rendah yang ditujukan untuk pasar yang luas, dengan pengendalian dana dan efisiensi usaha, untuk memberikan harga yang lebih rendah pada produknya.

Tujuan Jangka Panjang Perusahaan

Dengan keberadaan pangsa pasar yang sangat luas, perusahaan perlu memaksimalkan kapasitas usahanya yang disertai juga dengan peningkatan kinerja karyawan, agar dapat menekan biaya.

Tujuan Tahunan Pemasaran

Meningkatkan kinerja pemasaran dengan perluasan area penjualan, untuk mingkatkan penjualan. Dari tujuan tahunan pemasaran, diambil beberapa kebijakan pemasaran, yaitu dengan menambah jumlah tenaga penjualan, serta armada distribusi. Memperluas area penjualan yang selama ini belum dijangkau dengan menambah tenaga penjualan dan menambah armada distribusi berupa penambahan jumlah motor atau mobil. Dengan semakin banyak lokas penjualan, akan memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk, yang akan meningkatkan penjualan.

Kebijakan pemasaran yang kedua adalah dengan bekerja sama dengan pihak luar, untuk menjualkan produk perusahaan. Bekerja sama dengan toko-toko atau kantor-kantor tertentu untuk menjualkan produk perusahaan, dengan menitipkan produk perusahaan, seperti pada kantor-kantor yang ramai.

Kebijakan pemasaran ketiga adalah dengan menambah jam keliling tenan penjual. Menambah waktu berjualan, dengan memanfaatkan waktu yang selama ini tidak digunakan untuk berjualan, yaitu pada siang hari. Dengan berjualan pada tempat-tempat yang ramai di siang hari, seperti sekolah-sekolah.

Tujuan Tahunan Keuangan

Membuat perencanaan keuangan jangka panjang untuk investasi alat produksi baru yang dapat menekan biaya produksi. Dari tujuan tahunan keuangan yang ada, dijalankan dengan beberapa kebijakan keuangan, yang diantaranya adalah dengan membuat perencanaan keuangan jangka panjang. Membuat perencanaan keuangan jangka panjang, yang digunakan sebagai persiapan pengembangan usaha perusahaan ke depan, serta menghadapi situasi usaha yang tak terduga di masa depan.

Kebijakan keuangan kedua adalah dengan membuat proyeksi keuangan, untuk melakukan investasi alat produksi yang dapat menekan biaya produksi. Membuat perhitungan

keuangan, yang digunakan untuk melakukan pembiayaan pembelian peralatan produksi di masa depan. Seperti pembelian oven baru, yang dapat mengurangi pemakaian gas sebanyak 50%, tanpa harus melakukan pinjaman.

Tujuan Tahunan Produksi dan Operasi

Memaksimalkan kapasitas produksi perusahaan, agar dapat menekan biaya tetap perusahaan. Dari tujuan tahunan produksi dan operasi yang telah ada, dijalankan dengan beberapa kebijakan yang diantaranya adalah dengan meningkatkan produktifitas tenaga produksi. Menekan biaya produksi, dengan menambah produktifitas karyawan, untuk dapat memproduksi produk dengan jumlah yang lebih besar, dan waktu yang lebih cepat.

Kebijakan yang kedua adalah dengan memaksimalkan kapasitas produksi untuk menekan biaya tetap perusahaan. Menambah jumlah produksi barang, agar dapat memaksimalkan kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan. Sehingga, dapat menekan biaya tetap perusahaan, dan menurunkan *production cost.*

Tujuan Tahunan SDM

Meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dengan mengurangi *turnover* tenaga kerja. Dari tujuan tahunan SDM yang sudah ada, dapat diambil beberapa kebijakan yang dilakukan dengan melakukan penetapan standar kinerja karyawan. Mengatur penetapan penilaian kinerja karyawan, agar penilaian yang diberikan pada karyawan tidak subyektif tergantung pada penilai kepala bagian, dan direktur perusahaan. Selain itu, juga dapat digunakan untuk mengukur dan mengetahui performa pegawai yang baik, sehingga memungkinkan penilaian yang lebih adil bagi pegawai. Selain itu, pegawai juga tidak akan merasa sia-sia dalam melakukan usahanya, karena ada penilaian yang adil atas kerja kerasnya.

Kebijakan kedua yang dilakukan adalah dengan pemberian bonus kepada karyawan sesuai dengan kinerja usahanya, untuk mengurangi *turnover*. Memberikan bonus kepada karyawan sesuai dengan penilaian atas kinerjanya, hal ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan kepuasan kerja kepada karyawan, dan mempertahankan karyawan dari perpindahan, atau keluar kerja karena ada imbalan atas usahanya.

Kebijakan ketiga adalah dengan memberikan pelatihan kerja pada tenaga kerja perusahaan. Meningkatkan kualitas pegawai, supaya dapat lebih produktif dan dapat memaksimalkan performa dalam menjalankan tugasnya.

Tujuan Tahunan SIM

Penggunaan sistem yang terkomputerisasi untuk meningkatkan efisiensi sistem informasi manajemen perusahaan. Dari kebijakan tujuan tahunan SIM yang ada, maka dapat diambil beberapa kebijakan yang dilakukan dengan perbaikan sistem lama, dengan pengembangan sarana sistem informasi manajemen yang lebih efisien untuk mengurangi biaya operasional.

Kebijakan kedua yang dilakukan adalah dengan meningkatkan efisiensi kerja karyawan perusahaan, dengan penerapan sistem informasi manajemen yang terkomputerisasi. Dengan penggunaan komputer,sistem yang baru dirasa dapat menekan biaya perusahaan yang dikeluarkan untuk biaya operasional, seperti penggunaan kertas, pembelian peralatan kantor.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Dari analisa dan pembahansan mengenai perusahaan PT. XYZ, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu perusahaan yang dikelola dengan menggunakan *planning, organizing, actuating, controlling,* tersebut sudah berjalan dengan baik hingga saat ini.

Semua bagian tersebut sudah berjalan pada masing-masing fungsi bisnis yaitu pada pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen pada perusahaan. Namun ada satu masalah yang masih terjadi di dalam perusahaan, yaitu pada bagian sumber daya manusia mengenai tingginya tingkat *turnover* karyawan perusahaan.

Kesimpulan dari analisis bagian internal pada perusahaan PT. XYZ adalah Bagian pemasaran, merupakan bagian yang bertugas untu memasarkan dan melakukan penjualan produk-produk perusahaan

Bagian keuangan, merupakan bagian yang menangani pengelolaan keuangan perusahaan, dengan mengatur keluar masuknya dana. Juga sebagai bagian yang bertanggung jawab atas kestabilan keuangan, dan pembuatan pelaporan keuangan untuk dilaporkan pada atasan

Bagian produksi dan operasi, bertanggung jawab atas pembuatan produk, dari bahan baku sebagai input menjadi produk jadi.

Bagian sumber daya manusia perusahaan, merupakan penyedia kebutuhan pegawai perusahaan, saat perusahaan membutuhkan pekerjanya, seperti saat terjadi kekurangan tenaga pada waktu permintaan bertambah.

Kesimpulan dari analisis bagian eksternal perusahaan PT. XYZ adalah dalam persaingan antar perusahaan saingan yang ada, persaingan cukup ketat, karena barang yang dihasilkan sejenis, sehingga meningkatkan derajat persaingan diantara pemain di dalamnya.

Potensi masuknya pesaing baru, dalam bisnis pengolahan roti, tidak ada kesulitan khusus bagi pemain baru untuk memulai usaha. Karena permodalan yang tidak terlalu besar, dan tidak ada kesulitan khusus yang menjadi penghambat, sehingga menyebabkan pertumbuhan perusahaan baru yang begitu cepat.

Potensi pengembangan produk-produk pengganti, produk yang dimiliki oleh perusahaan memiliki beberapa macam produk pengganti yang memiliki kegunaan yang sama bagi konsumennya.

Daya tawar pemasok, perusahaan memiliki kekuatan tawar menawar terhadap pemasok, karena jumlah pemaosk yang begitu banyak terdapat di pasar.

Daya tawar konsumen, konsumen memiliki daya tawar yang kuat, karena tingginya persaingan usaha yang menjadikan pembeli memiliki banyak pilihan dalam melakukan pemilihan barang konsumsinya.

Dalam kegiatan usahanya dapat diidentifikasi beberapa kekuatan seperti kekuatan modal dan kualitas produk yang baik, sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah kurangnya

perencanaan dan pemasaran. Untuk kesempatan yang dimiliki, terletak pada luasnya pangsa pasar yang ada, dan masih banyak wilayah yang belum dijangkau perusahaan, dan ancaman terletak pada keberadaan barang pengganti. Untuk menghadapi kebutuhan yang ada, maka digunakanlah kombinasi dari keempat aspek diatas.

Pengembangan usaha yang digunakan adalah kepemimpinan biaya, dengan menetapkan kebijakan pada masing-masing fungsi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan terhadap pesaingnya.

Beberapa saran yang dapat diberikan untuk PT. XYZ adalah, hendaknya perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai dan tenaga penjual yang baku. Dengan sistem yang memiliki standar, maka penilaian kinerja pegawi akan semakin obyektif.

Hendaknya perusahaan memberikan beberapa sistem pemberian insentif kepada pegawai dan tenaga kerjanya, berdasarkan sistem penilaian terstandar yang sudah dibuat, agar dapat meningkatkan motivasi kerja masing-masing pegawai.

Perusahaan hendaknya meningkatkan efisiensi kerja dari tiap-tiap bagiannya, seperti meningkatkan kegiatan pemasaran, mengadakan perencanaan keuangan, memaksimalkan kapasitas produksi untuk menekan biaya, dan peningkatan penggunaan sistem informasi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Daft. Richard L. (2010). *New Era of Management* (9th ed.). South-Westren: Cengage Learning.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management : Manjemen Strategis Konsep* (12nd ed., Vol.1). (Dono Sunardi) Jakarta : Salemba Empat.

Hunger, J. D dan Wheelen, T. L. (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi

Kinerja Industri Berdasarkan Tahun. Retrived September 11, 2012. From http://www.Kemenperin.go.id/statistik/ibs_tahun.php?tahun=2010.

Kuncoro, Mudrajad. (2009). Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi (edisi 3). Jakarta: Erlangga.

Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed., Vol. 1). (Ali Akbar Yulianto dan Krista). Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Solihin, Ismail (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2010). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.) Jakarta: Rajawali Pers.

Zulkifli, Amsyah (2005). Manajemen Sistem Informasi. Jakarta : Garamedia Pustaka Utama