

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUSI TRIPLEK PADA PERUSAHAAN X DI SURABAYA (STUDI PADA ASPEK PEMASARAN)

Stefanny Lowendo dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409058@john.petra.ac.id; mia@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha distribusi triplek dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha distribusi triplek bagi perusahaan X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara sebagai metode pengumpulan data dan teknik triangulasi sebagai metode untuk uji keabsahan data. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa pengelolaan internal perusahaan keluarga pada perusahaan X telah dilakukan sesuai dengan fungsi manajemen untuk masing-masing fungsi bisnis. Meskipun untuk fungsi bisnis pemasaran, perusahaan masih perlu melakukan perbaikan pengelolaan untuk menunjang perluasan wilayah distribusinya. Sedangkan untuk analisa lingkungan eksternal terdapat peluang dan ancaman persaingan harga dengan kompetitor perusahaan, sehingga perusahaan perlu menyusun strategi. Formulasi strategi *Cost Leadership* dinilai mampu untuk dapat mengelola kekuatan dan kelemahan perusahaan agar pengembangan usaha, khususnya pada aspek pemasaran dapat berjalan dengan baik.

Kata Kunci—Analisa Internal dan Eksternal, Strategi *Cost Leadership*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan pemeran penting perekonomian dunia, termasuk Indonesia. Di antara perusahaan-perusahaan besar tersebut, lebih dari 90% berasal dari usaha keluarga (*Medan Usaha*, para. 3). Namun, terdapat penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk jurnal *Family Business Review* (2008) yang mengungkap bahwa hanya 30 persen dari perusahaan keluarga dapat bertahan hingga generasi kedua, 12 persen mampu bertahan pada generasi ketiga, dan hanya 3 persen saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat, dan seterusnya.

Menghadapi peluang prospek pasar yang luas dan kelemahan perusahaan keluarga tersebut, maka perusahaan perlu menerapkan sistem pengelolaan usaha yang baik dan benar untuk menunjang kekuatan yang telah dimiliki dan meminimalisir kelemahan usaha. Selain itu, diperlukan juga formulasi strategi pengelolaan yang tepat supaya nantinya dapat menuntun perusahaan agar semakin berkembang. Hal itu pula yang perlu dilakukan oleh salah satu perusahaan keluarga di Indonesia khususnya di Surabaya, yakni perusahaan X yang merupakan perusahaan distribusi triplek dari para pemasok di wilayah Jawa Timur ke para pelanggan di wilayah Indonesia Timur.

Tipe Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007, p.4), ada dua tipe perusahaan keluarga, antara lain:

1. *Family Owned Enterprise (FOE)*

Merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga.

2. *Family Business Enterprise (FBE)*

Merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Fungsi Manajemen

Bateman dan Snell (2008, p.20-22) dan Fuad, M., et al. (2006, p.92) mengemukakan bahwa manajemen (*management*) adalah proses bekerja dengan orang-orang yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Masing-masing kegiatan itu dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan langkah awal untuk membuat rincian tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan serta memutuskan sejak awal tindakan apa saja yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, hal-hal fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Merupakan sikap kepemimpinan yang meliputi pemberian motivasi dan interaksi komunikasi dengan para pekerja yang digunakan untuk merangsang seluruh anggota organisasi untuk berkinerja tinggi agar tujuan-tujuan dalam tim dan organisasi dapat tercapai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan pemantauan kinerja dan pengimplementaian perubahan-perubahan yang diperlukan dalam perusahaan.

Fungsi Bisnis

Fungsi bisnis atau fungsi operasi juga merupakan fungsi perusahaan selain fungsi manajemen. Menurut Fuad, M., et al. (2000, p.30), apabila kedua fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik, perusahaan akan dapat menjalankan operasinya dengan lancar, terkoordinasi dan terintegrasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Fungsi bisnis atau fungsi operasi yang dimaksud meliputi pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, serta sumber daya manusia.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam organisasi atau perusahaan (Dirgantoro, C., 2007, p. 40). Menurut F, Muchtar A. (2010, p. 107), "Analisis internal meliputi analisis terhadap berbagai aspek kegiatan seperti pemasaran,

keuangan, produksi, informasi, administrasi dan personalia”. Sedangkan Umar, H. (2008, p. 129), mengemukakan bahwa aspek-aspek internal dalam perusahaan umumnya dibagi atas beberapa aspek, yaitu: aspek keuangan, sumber daya manusia, organisasi, pemasaran, dan produksi/operasi yang nantinya disesuaikan dengan keunikan dan besar-kecilnya perusahaan.

Kemudian menurut David (2009, p. 179), kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan terdiri dari: pemasaran, keuangan, produksi/operasional, dan sumber daya manusia. Berikut penjelasan mengenai kekuatan-kekuatan internal tersebut:

1. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk aspek pemasarannya adalah *marketing mix* atau yang biasa disebut dengan bauran pemasaran (Kotler dan Keller, 2007, p.23). Empat elemen pokok dalam bauran pemasaran yang dimaksud adalah *product* (produk), *price* (harga), *promotion* (promosi) dan *place/placement* (tempat/distribusi).

2. Keuangan

Kekuatan-kekuatan keuangan terkait dengan dua hal, yakni keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.

3. Produksi/Operasional

Produksi/operasional terkait dengan semua aktivitas perusahaan untuk mengubah input menjadi barang atau jasa yang terdiri dari beberapa fungsi mulai dari proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja dan kualitas.

4. Sumber daya manusia

Kegiatan dalam mengelola sumber daya manusia secara umum terdiri dari proses persiapan dan pengadaan, pengembangan dan penilaian, pengkompensasian dan perlindungan, serta hubungan-hubungan kepegawaian.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di luar organisasi atau perusahaan (Dirgantoro, C., 2007, p. 40). Menurut F, Muchtar A. (2010, p. 121), “Analisis lingkungan eksternal meliputi diagnosis atas kondisi pasar, kecenderungan industri, teknologi, iklim pemerintahan, budaya, ekonomi dan demografi”.

Pearce, J. A. dan Robinson, R.B. (2008, p. 112), mengemukakan bahwa lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi beberapa subkategori yang saling terkait, yakni: faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasi. Faktor-faktor tersebut dijabarkan dalam konsep lingkungan industri yang diajukan oleh Michael E. Porter yang disebut dengan *The Five Forces Model of Porter* dan terdiri atas:

1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri biasanya membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar dan sumber daya.

2. Kekuatan penawaran pemasok

Pemasok akan memiliki kekuatan jika:

- a) Jumlah pemasok lebih sedikit dari jumlah industri.
- b) Produk yang dimiliki unik atau terdiferensiasi.
- c) Pemasok tidak perlu bersaing dengan produk lain untuk menjual produk ke industri tersebut.

d) Pemasok dapat melakukan integrasi ke hilir sampai ke bisnis industri tersebut.

e) Industri tersebut bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

3. Kekuatan penawaran pembeli

Pembeli akan memiliki kekuatan jika:

a) Pembeli terkonsentrasi untuk membeli dalam jumlah besar.

b) Produk yang dibeli berasal dari industri standar yang tidak terdiferensiasi

c) Pembeli hanya memperoleh laba yang kecil.

d) Produk industri tersebut tidak terlalu penting bagi kualitas dari produk atau jasa pembeli.

e) Produk industri tersebut tidak dapat menghemat biaya pembeli.

f) Pembeli dapat melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri tersebut.

4. Ancaman produk substitusi

Produk substitusi perlu diperhatikan secara serius apabila:

a) Produk substitusi tersebut memiliki tren harga yang lebih terjangkau.

b) Produk substitusi tersebut diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi.

5. Persaingan industri sejenis

Persaingan pada industri sejenis yang sudah ada berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT (akronim dari *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) merupakan teknik yang digunakan untuk menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan (Pearce, J. A. dan Robinson, R.B., 2008, p. 200). Berikut gambaran mengenai diagram analisis SWOT:



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT (Telah diolah kembali)
Sumber: Pearce, J. A. dan Robinson, R.B. (2008, p. 203)

Formulasi Strategi

Menurut Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. (2008, p. 29), formulasi strategi menggabungkan perspektif yang berorientasi masa depan dengan pertimbangan mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dimulai dari definisi misi perusahaan. Misi perusahaan adalah pernyataan luas dan kekal mengenai niat suatu perusahaan yang mencakup filosofi dari para pengambil keputusan strategis perusahaan, citra yang ingin digambarkan

perusahaan, konsep diri perusahaan dan mencerminkan bidang produk atau jasa utama perusahaan.

Sedangkan menurut Griffin R. W. (2004, p. 227), formulasi strategi adalah serangkaian proses yang terlibat dalam penciptaan atau penentuan strategi organisasi, yang diawali dengan analisa SWOT dengan menggunakan misi perusahaan sebagai konteksnya dan nantinya akan membantu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan perusahaan dengan mengimplementasikan strategi yang diformulasikan tersebut. Salah satunya adalah strategi generik Porter yang terbagi atas:

1. Strategi diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi yang mengutamakan kreativitas dan inovasi dalam produk serta jasa yang diberikan kepada konsumen, disertai dengan pemberian respon dan prioritas terhadap kebutuhan konsumen.

2. Strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi yang fokus pada atribut produk dan bagaimana cara agar atribut produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang rendah biaya dan efektif.

3. Strategi penggagas

Strategi yang berfokus pada inovasi produk dan jasa baru yang berbeda dari sebelumnya.

4. Strategi bertahan

Perusahaan berusaha untuk melindungi pasarnya dari pesaing yang baru dengan cara cenderung menghindari kreativitas dan inovasi dari produk atau jasa baru dan fokus pada usaha untuk menurunkan biaya atau meningkatkan kinerja dari produk yang ada.

5. Strategi penganalisis

Strategi yang merupakan gabungan dari strategi penggagas dan strategi bertahan, di mana perusahaan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya saat ini dan berusaha untuk menjadi inovatif dalam bisnis baru.

Pengembangan Bisnis

Perusahaan perlu melakukan perbaikan, penggantian maupun penambahan dalam hal sumber daya, tujuan perusahaan dalam jangka pendek, serta kebijakan perusahaan dalam rangka melakukan pengembangan bisnis. Menurut David (2011, p.389 dan 392), hal tersebut diawali dengan:

1. Penetapan tujuan tahunan

Tujuan tahunan penting bagi pelaksanaan strategi karena tujuan merupakan landasan untuk mengalokasikan sumber daya, mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, instrumen utama untuk memonitor kemajuan arah pencapaian tujuan jangka panjang dan menetapkan prioritas organisasi, divisi, dan departemen.

2. Penetapan kebijakan

Kebijakan secara umum didefinisikan sebagai pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administrasi spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong pekerjaan kearah tujuan yang ditetapkan.

Masalah Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai:

1. Bagaimana pengelolaan usaha distribusi triplek pada perusahaan X di kota Surabaya?
2. Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha distribusi triplek pada perusahaan X di kota Surabaya?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha distribusi triplek

pada perusahaan X di kota Surabaya.

2. Menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal usaha distribusi triplek pada perusahaan X di kota Surabaya.
3. Melakukan analisis SWOT usaha distribusi triplek pada perusahaan X di kota Surabaya.
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha distribusi triplek pada perusahaan X di kota Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian dengan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2011, p. 24), pendekatan atau metode kualitatif dapat berfungsi untuk menggambarkan dan memahami makna di balik data-data yang tampak. Pendekatan kualitatif biasanya cenderung mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif di mana penelitian kualitatif deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap realitas yang kompleks (Sugiyono, 2011, p. 14). Oleh karena itu, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penggambaran dan pemahaman yang dimiliki oleh jenis penelitian kualitatif deskriptif tersebut sesuai dengan tujuan penelitian, yakni: untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha berdasarkan fungsi-fungsi manajemen pada Perusahaan X, untuk menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal pada Perusahaan X, untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki Perusahaan X, dan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha Perusahaan X yang bergerak di bidang distribusi triplek.

Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah perusahaan X. Perusahaan X merupakan sebuah usaha keluarga yang bergerak di bidang distribusi triplek. Perusahaan X mendistribusikan triplek dari pabrik-pabrik di Jawa Timur ke toko-toko mebel dan bahan bangunan di Jawa Timur dan kawasan Indonesia Timur.

Teknik Penentuan Informan

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *theoretical sampling*. Untuk menentukan informan dari proses pengumpulan data yang akan dilakukan, maka penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2011, p. 85), dalam penggunaan teknik *snowball sampling* ini, pertama-tama peneliti memilih satu atau dua orang yang dirasa mampu untuk menjadi informan bagi wawancara, tetapi karena satu atau dua orang dirasa belum memberikan data yang lengkap, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang dapat melengkapi data yang dibutuhkan. Teknik ini membantu peneliti untuk menentukan informan yang terdiri dari:

1. Pemilik usaha

Pemilik usaha merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan dan mampu untuk menjabarkan usaha secara keseluruhan meliputi sejarah dan gambaran perusahaan, pengelolaan secara menyeluruh pada bagian pemasaran, produksi dan operasional, keuangan, serta pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

2. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan akan bidang pemasaran dalam usaha dan

diharapkan mampu untuk menjabarkan pengelolaan usaha khususnya pada bagian pemasaran, terkait dengan bauran pemasaran dan perkembangan pasar pada perusahaan.

3. Manajer Keuangan

Manajer keuangan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan akan bidang keuangan perusahaan dan mampu untuk menjabarkan pengelolaan usaha khususnya pada bagian keuangan, terkait dengan perencanaan keuangan, perencanaan pembiayaan untuk operasional perusahaan serta investasi pada perusahaan.

4. Karyawan

Karyawan dipilih menjadi informan keempat karena dinilai dapat memberikan informasi dan pembuktian dari penelitian melalui wawancara dari sumber sebelumnya, yaitu: pemilik usaha, manajer pemasaran, dan manajer keuangan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan oleh peneliti adalah jenis data kualitatif. Menurut Sugiyono (2011, p.21), penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif di mana data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Peneliti menggunakan jenis data kualitatif karena ingin menganalisa tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pada aspek pemasaran perusahaan X di Surabaya. Sedangkan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data primer

Menurut Umar, H. (2003, p. 190), data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dan belum diolah maupun disampaikan oleh peneliti lain atau pihak lain.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah oleh peneliti lain atau pihak lain (Umar, H., 2003, p. 190). Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh buku-buku, artikel, dokumen yang dianggap relevan terhadap penelitian ini maupun hasil penelitian dan survei yang telah dilakukan peneliti lain maupun lembaga-lembaga.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data primer dan data sekunder yang terkait langsung dengan Perusahaan X akan dikumpulkan dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yakni:

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2011, p. 231), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*). Menurut Sugiyono (2011, p. 233), teknik wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data-data dari dokumen yang telah tersedia. Menurut Sugiyono (2011, p. 240) dokumen merupakan catatan-catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Uji Keabsahan Data

Teknik yang digunakan untuk melakukan uji keabsahan data adalah dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik

triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut, yakni dengan mengecek kredibilitas data dari berbagai teknik pengumpulan data, berbagai sumber data, dan waktu (Sugiyono, 2011, p. 241). Secara khusus, penelitian ini akan menggunakan jenis triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2011, p. 274), triangulasi sumber adalah suatu jenis triangulasi yang digunakan untuk menguji keabsahan data melalui pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan sumber dari tiga tingkatan manajemen yang berbeda, mulai dari pemilik usaha, manajer divisi, sampai pada karyawan perusahaan.

Teknik Analisa Data

Data yang telah diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi tersebut akan dianalisis menggunakan analisa kualitatif (*constant comparative method*), yaitu: cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang dinyatakan oleh informan secara lisan. Data yang telah terkumpul kemudian dipelajari, diteliti, dan dianalisa secara utuh. Sehingga nantinya akan diperoleh penjelasan dan ditarik kesimpulan secara logis. Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan-tahapan tersebut (Sugiyono, 2011, p. 247-252):

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan.

2. Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat.

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion*)

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan bergantung pada situasi apakah pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan X sebagai Perusahaan Keluarga

Perusahaan X merupakan perusahaan keluarga yang termasuk dalam kategori *family business enterprise* di mana perusahaan ini dimiliki oleh keluarga dan dikelola oleh anggota keluarga. Jabatan direktur utama dipegang oleh pendiri perusahaan. Selain menjabat sebagai direktur utama, pendiri juga merangkap sebagai manajer keuangan dan sumber daya manusia. Berikutnya untuk jabatan manajer pemasaran dan operasional dipegang oleh anak dari pendiri. Keterlibatan anggota keluarga lain juga terlihat pada jabatan Kepala Administrasi yang dipegang oleh menantu dari pendiri.

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan X

1. Pemasaran

Bauran pemasaran dari Perusahaan X dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Produk (*product*)

Perusahaan X merupakan perusahaan yang mendistribusikan triplek. Terdapat dua produk utama dalam perusahaan ini, yakni dalam bentuk triplek yang didistribusikan serta jasa distribusi yang juga diberikan.

b) Harga (*price*)

Harga produk yang ditetapkan menyesuaikan dengan

harga yang ada di pasarannya. Selain itu, harga produk juga dapat dipengaruhi oleh harga awal dari pemasok serta jumlah produk yang dibeli pelanggan untuk tiap pembeliannya. Perusahaan bersedia memberikan harga lebih rendah juga bagi pelanggan yang membeli dalam volume besar.

c) Promosi (*promotion*)

Perusahaan X tidak melakukan promosi secara langsung seperti iklan maupun media lainnya. Akan tetapi, perusahaan melakukan promosi dari mulut ke mulut dan promosi langsung ketika para *sales* melakukan kunjungan ke daerah para pelanggan.

d) Tempat atau distribusi (*place or placement*)

Proses pendistribusian produk triplek dilakukan secara rutin sesuai situasi dan kondisi tertentu, mulai dari faktor jumlah barang yang dipesan hingga kesamaan lokasi atau area. Sedangkan untuk lokasi gudang tempat penyimpanan dan kantor pusat untuk operasional pengiriman produk, Kalianak Madya dinilai strategis karena memiliki akses jalan yang dekat dengan pelabuhan untuk mempermudah pengiriman produk ke kawasan Indonesia Timur dan juga dekat dengan jalan tol untuk pengiriman produk ke kawasan Jawa Timur.

Tabel 1. Penjelasan Fungsi Bisnis Pemasaran

Fungsi Manajemen	Penjelasan
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan harga produk triplek dapat berubah-ubah. - Perencanaan pemasaran produk memperhitungkan sumber informasi harga pasar dan jenis produk incaran pelanggan. - Perluasan pasar ke Bali dan Semarang tahun depan.
Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian tugas dan tanggung jawab para karyawan bidang pemasaran maupun pada bidang lainnya dilakukan secara lisan sejak awal perekrutan dan akan berlangsung juga seiring dengan aktivitas kerja dalam perusahaan. - Perusahaan akan memberlakukan masa percobaan kepada karyawan baru sebelum menentukan karyawan yang dinilai tepat dan dapat dipercaya untuk melakukan proses distribusi produk. - Para pelaku usaha selalu berdiskusi sebelum mengambil tindakan penting. - Pembuatan laporan mingguan oleh para <i>sales</i> untuk membantu manajer pemasaran menilai jenis produk apa saja yang sedang diminati dan dicari oleh pasar saat ini. - Perusahaan memberikan fasilitas yang mendukung karyawan dalam melakukan tugasnya.
Pengarahan	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan memotivasi para <i>sales</i> melalui pemberian bonus yang dapat semakin meningkat seiring pencapaian target yang juga semakin tinggi nilainya. - Karyawan bagian pemasaran juga dimotivasi melalui pemberian pujian dan dialog langsung yang memotivasi karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya.
Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan berupaya mengendalikan hubungan yang baik dengan pelanggannya. - Perusahaan berusaha bersikap bijaksana dalam mengendalikan harga jual produk tripleknya kepada para pelanggan. - Pengendalian kinerja karyawan dilakukan melalui laporan penjualan produk setiap minggu dan media komunikasi.

Sumber: Wawancara dengan informan dan analisa peneliti.

2. Keuangan

Keputusan investasi yang merupakan keputusan untuk mengalokasikan dan merealokasikan modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk dan aset juga dilakukan oleh perusahaan X. Keputusan investasi yang dilakukan adalah dalam bentuk proyek yang bersangkutan dengan kerjasama perusahaan dengan kontraktor bangunan. Investasi produk juga terbukti ketika perusahaan harus melakukan pembayaran lunas di muka sebelum pemasok mengirimkan produk triplek kepada perusahaan setiap bulannya. Investasi aset, dibuktikan dengan adanya gudang tempat penyimpanan produk dan operasional perusahaan, kantor sampai kendaraan seperti *pick up*, truk dan *forklift*.

Berikutnya adalah keputusan pembiayaan untuk menentukan struktur modal terbaik dalam rangka mengumpulkan modal untuk pembiayaan operasional perusahaan. Sumber modal yang digunakan untuk pembiayaan perusahaan berasal dari modal sendiri. Pembiayaan yang dilakukan meliputi pembayaran gaji dan bonus karyawan, biaya kunjungan bagi karyawan yang ditugaskan ke luar kota, biaya perawatan kendaraan pengangkut dan biaya operasional lainnya.

Tabel 2. Penjelasan Fungsi Bisnis Keuangan

Fungsi Manajemen	Penjelasan
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan pengeluaran perusahaan dilihat dari perencanaan anggaran perusahaan. - Perencanaan pemasukan perusahaan dilihat dari nota tagihan yang akan jatuh tempo. - Perencanaan investasi perusahaan dilihat dari kebutuhan perusahaan.
Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan melakukan pemilahan nota jatuh tempo setiap minggu. - Penagihan pembayaran kepada pelanggan menjadi tugas manajer pemasaran dan operasional serta para <i>sales</i>. - Perusahaan menentukan tujuan alokasi dana yang dinilai tepat berdasarkan pada kepentingan dan kebutuhan perusahaan. - Perusahaan melakukan kegiatan pengumpulan informasi untuk mengorganisir aliran dana keuangan perusahaan melalui laporan keuangan.
Pengarahan	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan melakukan pengawasan terhadap karyawan yang melakukan penagihan kepada pelanggan. - Proses pembiayaan dan investasi dalam perusahaan masih ditangani sendiri oleh pemilik dan keluarganya.
Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan membuat laporan keuangan setiap tiga bulan sekali untuk kemudian dijadikan satu menjadi laporan keuangan tahunan. - Perusahaan membuat daftar penagihan piutang untuk memudahkan pengontrolan.

Sumber: Wawancara dengan informan dan analisa peneliti.

3. Produksi/Operasional

Perusahaan X merupakan perusahaan distributor, maka tidak terdapat proses produksi di dalamnya. Bidang yang terdapat di perusahaan ini hanya bidang operasional, yang berkaitan dengan:

a) Proses

Perusahaan X yang merupakan perusahaan distributor triplek memulai proses operasionalnya dari pemesanan produk ke pemasok, penyimpanan produk di gudang yang berlokasi di dekat area pelabuhan dan pendistribusian produk kepada pelanggan. Sedangkan

untuk proses operasional dalam gudang, perusahaan sudah menggunakan teknologi alat berat seperti forklift dan kendaraan pengangkut seperti *pick up* dan truk.

b) Kapasitas

Perusahaan X melakukan peramalan jumlah produk yang harus di stok dengan berdasar pada laporan perusahaan pada periode sebelumnya. Sedangkan untuk perencanaan pengadaan fasilitas tertentu, perusahaan melihat dari kebutuhan operasional sehari-hari, tingkat permintaan produk selama beberapa periode dan tentunya laporan keuangan untuk melihat kebutuhan dana yang tersedia. Selain itu, perencanaan kapasitas perusahaan dilihat berdasarkan jumlah dan rutinitas permintaan produk oleh pelanggan yang disesuaikan dengan kapasitas gudang perusahaan. Berkaitan dengan permintaan pelanggan, perusahaan melakukan analisis antrian pelanggan berdasar waktu pemesanan, jumlah pemesanan dan lokasi pelanggan.

c) Persediaan

Keputusan persediaan pada usaha distribusi triplek perusahaan X ini meliputi jenis atau tipe produk, waktu pemesanan produk, jumlah pesanan produk dan penanganan terhadap produk. Sedangkan untuk waktu pemesanan ke pemasok disesuaikan dengan ketentuan dari tiap-tiap pemasok dengan perhitungan jumlah produk yang masih tersedia di gudang.

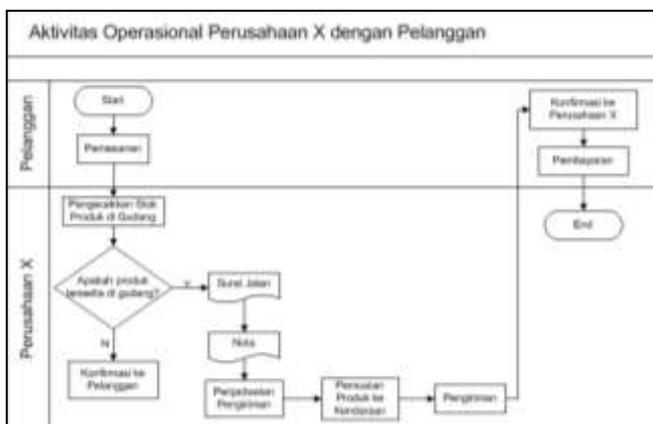
d) Angkatan kerja

Pengelolaan tenaga kerja ini dilakukan perusahaan mulai dari perencanaan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, melakukan proses seleksi dan rekrutmen, masa percobaan bagi karyawan baru sampai pada penetapannya menjadi karyawan tetap.

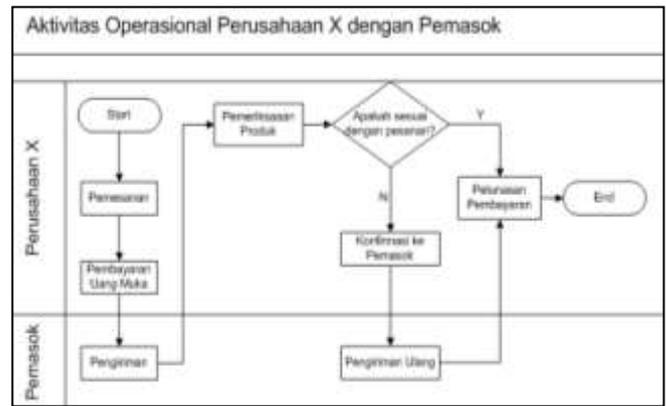
e) Kualitas

Perusahaan X tetap mengutamakan kualitas triplek dengan cara melakukan pemesanan kepada pemasok yang memang menyediakan produk triplek berkualitas karena dapat berpengaruh terhadap citra perusahaan dan kepuasan serta loyalitas dari pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa mengecek dan memberikan tanda khusus kepada seluruh produk tripleknya, untuk mencegah klaim dari pelanggan.

Berikut gambar aktivitas operasional Perusahaan X dengan pemasok dan para pelanggannya:



Gambar 2. Alur Aktivitas Operasional Perusahaan X dengan Pemasok
Sumber: Wawancara dengan informan (Diolah oleh peneliti)



Gambar 3. Alur Aktivitas Operasional Perusahaan X dengan Pelanggan
Sumber: Wawancara dengan informan (Diolah oleh peneliti)

Tabel 3. Penjelasan Fungsi Bisnis Operasional

Fungsi Manajemen	Penjelasan
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan kerjasama dengan pemasok dengan menetapkan beberapa kriteria tertentu, terutama lokasi dan kualitas produk. - Perencanaan jumlah pemesanan produk di pemasok disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dengan pertimbangan minimal sepuluh persen dari kapasitas gudang. - Perencanaan pendistribusian produk disesuaikan dengan pertimbangan jumlah pemesanan dan lokasi pemesanan produk.
Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pemesanan produk merupakan tanggung jawab manajer operasional. - Proses pendistribusian produk merupakan tugas dari para <i>sales</i>, <i>supir</i> dan buruh.
Pengarahan	<ul style="list-style-type: none"> - Penentuan jadwal distribusi yang dinamis oleh <i>owner</i> untuk pengarahan bagian operasional. - Pendampingan langsung untuk mengarahkan karyawan agar bekerja sebaik mungkin.
Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan membuat laporan jumlah persediaan produk di gudang untuk memudahkan pengontrolan. - Perusahaan selalu memantau kualitas produk yang dipasok dan didistribusikan. - Perusahaan selalu memantau karyawan yang melakukan aktivitas operasional melalui media komunikasi dan CCTV.

Sumber: Wawancara dengan informan dan analisa peneliti.

4. Sumber Daya Manusia

Pengelolaan itu juga yang dilakukan dalam Perusahaan X dalam fungsi bisnis sumber daya manusia terdiri dari:

a) Persiapan dan pengadaan

Kegiatan ini diawali dengan memperkirakan dan menentukan jumlah serta kriteria dan persyaratan yang diperlukan untuk posisi tertentu. Perusahaan X juga melakukan hal serupa dengan melihat kondisi perusahaan. Perusahaan akan melakukan penambahan karyawan baru apabila kondisi di bidang-bidang perusahaan sudah kurang memadai, khususnya dalam hal jumlah pekerja yang ada maupun keahlian yang dibutuhkan. Apabila terjadi, maka perusahaan akan segera mencari pekerja baru agar operasional perusahaan dapat berjalan lancar. Setelah itu, penentuan tugas dan kewajiban suatu posisi juga akan dibicarakan sejak awal proses seleksi, agar calon karyawan memperoleh penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawabnya jika bekerja di perusahaan.

b) Pengembangan dan penilaian

Perusahaan X memang tidak melakukan pengembangan dan pelatihan karyawan secara formal seperti pengadaan program-program khusus. Namun, perusahaan lebih menerapkan pada bimbingan terhadap karyawan baru semasa masa percobaan. Biasanya perusahaan akan menugaskan karyawan baru bersama dengan karyawan lama agar karyawan baru tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan rekan kerja serta mendapat gambaran yang lebih jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan untuk karyawan lama, hal ini akan dilakukan apabila terjadi perubahan standar maupun prosedur dan ketentuan dalam perusahaan.

c) Pengkompensasian dan perlindungan

Pada perusahaan X, kompensasi diberikan apabila karyawan mampu melakukan tugasnya dengan baik dan dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan perlindungan kepada karyawan dalam bentuk penyediaan fasilitas alat berat seperti *forklift* untuk memudahkan kegiatan operasional di gudang. Perusahaan juga memberikan tunjangan kesehatan kepada para karyawan.

d) Hubungan-hubungan kepegawaian

Hubungan antara perusahaan dengan para karyawan dieratkan melalui usaha untuk memotivasi dan memberdayakan karyawan, peningkatan kedisiplinan, dan penataan pekerjaan bagi karyawan. Hal itu pula yang dilakukan perusahaan, bahkan *owner* dan manajer ikut turun tangan langsung untuk membimbing para karyawan agar mereka termotivasi sekaligus untuk membangun hubungan kepegawaian dengan karyawan.

Tabel 4. Penjelasan Fungsi Bisnis Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen	Penjelasan
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan merencanakan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan sebelum melakukan rekrutmen. - Perusahaan merencanakan perlindungan dalam bentuk asuransi - Perusahaan menetapkan berbagai peraturan dan ketentuan bagi para karyawannya untuk memperlancar aktivitas perusahaan.
Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian tugas dan tanggung jawab setiap bagian telah ditetapkan dan disampaikan kepada karyawan sejak awal. - Pengangkatan dan penempatan untuk setiap posisi dilakukan berdasar hasil wawancara dan masa percobaan bagi karyawan. - Perusahaan mengumpulkan informasi kinerja karyawan dari berbagai dokumen dan laporan pendukung untuk setiap bagian dalam perusahaan.
Pengarahan	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan memotivasi para karyawan melalui interaksi langsung dengan karyawan, pemberian bonus dan kesempatan serta kepercayaan lebih bagi karyawan yang berkinerja baik. - Perusahaan mengawasi karyawan yang melakukan penagihan kepada pelanggan. - Proses pembiayaan dan investasi dalam perusahaan masih ditangani sendiri oleh pemilik.
Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah karyawan dikendalikan berdasar lingkup dan beban kerja - Pengendalian kedisiplinan karyawan dilakukan melalui form presensi, media komunikasi dan CCTV pada kantor dan gudang. - Pengendalian terhadap hubungan dengan karyawan dan kinerjanya didasarkan pada ketentuan perusahaan yang disepakati bersama.

Sumber: Wawancara dengan informan dan analisa peneliti.

Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan X

1. Ancaman Pendetang Baru

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi pendatang baru dalam bidang usaha ini. Apabila pendatang baru mampu mengatasi hal tersebut, maka pendatang tersebut dapat masuk ke dalam bidang usaha ini dan menjadi ancaman juga bagi perusahaan. Hal tersebut adalah:

a) Skala ekonomi

Skala ini menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa calon pendatang baru untuk masuk dengan skala yang besar sehingga berpotensi mengalami kerugian dalam segi biaya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Inge, pendatang yang masuk ke bidang usaha distributor triplek ini, harus memiliki modal dana besar untuk pembiayaan produk dan operasional perusahaan. Hal ini menyebabkan pendatang baru rentan mengalami kerugian dalam segi biaya.

Perusahaan juga memerlukan kepercayaan yang besar dari pabrik sebagai pemasok dan dari pelanggan. Selain itu, banyak pendatang baru yang juga berani menjual produk dengan harga dibawah pasar untuk mendapatkan hati para pelanggan, meskipun kualitas produk yang ditawarkan juga lebih rendah.

b) Diferensiasi produk

Pendatang baru akan dipaksa untuk menghabiskan biaya yang besar agar dapat mendapatkan loyalitas konsumen melalui perbedaan produk dan identifikasi merek. Bidang usaha distributor triplek seperti perusahaan X ini tidak terlihat diferensiasi produk yang terlalu inovatif, melainkan hanya perbedaan dari segi kualitas produk. Hal ini menyebabkan pendatang baru juga sulit untuk masuk karena produk triplek termasuk homogen.

Sedangkan dari segi layanan ke pelanggan, perusahaan lebih mengarahkan pada kecepatan pendistribusian dan ketersediaan karyawan yang handal dan memadai untuk selalu rutin menawarkan produk dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Tentunya untuk melakukan seluruh upaya tersebut, membutuhkan biaya yang besar dalam hal operasionalnya.

c) Persyaratan modal

Investasi sumber dana yang besar dapat menghambat pendatang baru untuk masuk ke bidang usaha ini. Pada bidang usaha pendistribusian triplek ini, investasi sumber dana yang diperlukan untuk bidang usaha ini sebagian besar adalah untuk pengembangan awal perusahaan. Modal yang diperlukan selain dana yang besar dan tenaga kerja, modal juga dalam bentuk investasi aset mulai dari gudang, kantor, kendaraan pengangkut seperti truk-truk besar, *pick up*, dan juga *fork lift*. Bahkan ada beberapa aset yang nilainya tidak dapat kembali seperti semula karena adanya penyusutan.

Selain dalam bentuk fisik, modal yang diperlukan juga dalam bentuk kepercayaan dari pemasok dan juga kepercayaan dari para pelanggan. Tanpa keduanya, tidak mungkin perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, perusahaan selalu mengingatkan para karyawan untuk menjaga hubungan baik dengan para pemasok dan pelanggan.

d) Pengalaman

Bagi para pendatang baru, terbatasnya pengalaman untuk terjun ke bidang usaha ini akan menjadi hambatan

untuk masuk dalam lingkungan industri tersebut. Para pendiri perusahaan X juga telah memiliki pengalaman dan relasi yang banyak dalam bidang usaha ini sejak beliau bekerja pada perusahaan kakaknya yang juga merupakan perusahaan distribusi triplek. Selain *owner*, perusahaan juga lebih mengutamakan karyawan yang juga telah berpengalaman sebelumnya untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan.

e) Akses terhadap saluran distribusi

Pendatang baru akan terhambat bila tidak dapat menemukan saluran distribusi baru karena akses saluran distribusi lama akan semakin sempit. Hal ini dikarenakan para pesaing pemain lama sudah terikat dengan saluran distribusi ini. Bagi perusahaan, akses saluran distribusi tidak terlalu menyulitkan karena perusahaan telah memiliki pengalaman dan relasi yang banyak di berbagai daerah yang menjadi tujuan pangsa pasar perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memiliki modal dana dan kepercayaan yang kuat dari para pemasok dan pelanggan yang juga semakin meluas, sehingga kemungkinan besar dapat menghambat pendatang baru untuk masuk ke pangsa pasar tersebut.

f) Kebijakan pemerintah

Terdapat kebijakan pemerintah yang dapat menghambat masuknya pendatang baru ke dalam bidang usaha ini. Ibu Inge mengatakan bahwa triplek yang merupakan bagian dari hasil industri kayu juga rentan dengan kebijakan perhutanan dari pemerintah, sehingga pabrik-pabrik perlu memiliki ijin khusus terlebih dahulu sebelum mengambil hasil hutan tersebut. Meskipun tidak secara langsung, hal ini berimbas juga kepada para distributor triplek. Terlihat dari upaya pabrik industri triplek dan hasil olahan kayu lainnya untuk membatasi jumlah distributor triplek yang dapat bekerjasama dengan mereka.

2. Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok untuk perusahaan X adalah pabrik-pabrik kayu dan hasil olahan kayu khusus triplek di Jawa Timur. Kekuatan penawaran pemasok mulai tampak pada pemasok yang juga langsung melayani permintaan pelanggan yang seharusnya menjadi pangsa pasar bagi distributor. Selain itu, pemasok juga memiliki kekuatan dengan memberikan kriteria khusus bagi distributor yang ingin bekerjasama. Kriteria yang ditetapkan dapat berupa jaminan dana yang besar di awal, maupun persyaratan lain berupa target jumlah minimal produk yang harus diambil dari pemasok tersebut.

3. Kekuatan Penawaran Pembeli

Biasanya para pelanggan lebih banyak yang membeli produk dalam volume besar. Hal ini akan menjadi kekuatan yang dimiliki oleh pembeli atau pelanggan karena mereka tentunya akan beralih dengan langsung membeli ke pemasok maupun mencari distributor lain yang lebih mampu memenuhi permintaan mereka. Akan tetapi, perusahaan X termasuk distributor yang mampu memenuhi permintaan pelanggan tersebut dengan ketersediaan sumber daya perusahaan yang memadai.

4. Ancaman Produk Substitusi

Terdapat beberapa produk substitusi atau produk pengganti untuk triplek, diantaranya *gypsum*, *calsi board*, dan asbes sebagai produk pengganti triplek untuk bahan plafon bangunan, juga *particle* dan DMF sebagai produk

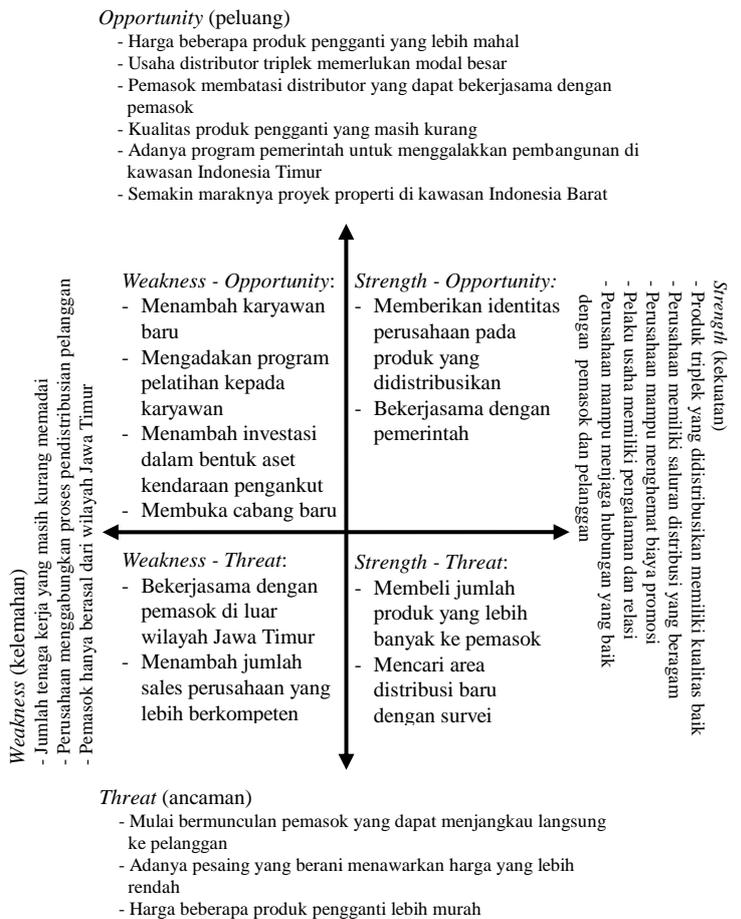
pengganti triplek untuk bahan baku produksi *furniture* perabot rumah tangga. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

5. Persaingan Industri Sejenis

Pada bidang usaha distribusi triplek ini, persaingan industri sejenis yang sudah ada lebih kepada persaingan harga antar distributor dan persaingan dalam meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Pesaing bahkan berani menurunkan harga mulai 10% sampai 20% dibawah harga pasar. Sedangkan untuk persaingan dalam hal promosi melalui iklan tidak terlalu tampak, karena sebagian besar pemain dalam bidang usaha ini menggunakan cara promosi dari mulut ke mulut kepada para pelanggan.

Analisa SWOT

Berikut adalah analisa SWOT pada Perusahaan X:



Gambar 1. Analisis SWOT pada Perusahaan X
Sumber: Analisa Hasil Wawancara di Perusahaan X

Formulasi Strategi

Berdasarkan analisa SWOT yang telah dijelaskan sebelumnya, maka formulasi strategi yang dinilai tepat dan dapat ditawarkan kepada perusahaan X adalah strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership Strategy*). Strategi ini merupakan strategi yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan konsumen dengan biaya yang rendah dan efektif.

Strategi ini dinilai lebih sesuai dengan perusahaan karena melihat produk yang ditawarkan oleh perusahaan merupakan produk triplek dan layanan distribusinya kepada pelanggan. Produk tersebut kurang memiliki diferensiasi tersendiri karena triplek merupakan jenis produk bahan dasar untuk bangunan dan *furniture* yang memang memiliki bentuk fisik

yang baku dan umum. Selain itu, perusahaan juga merupakan distributor produk, bukan sebagai produsen yang dapat menciptakan inovasi produk baru yang unik.

Sisi operasional perusahaan, khususnya dalam hal pemasaran juga lebih mengarah kepada pembelian secara partai atau dalam jumlah besar. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan biaya atau *cost leadership strategy* ini diharapkan mampu membantu perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar dengan biaya yang lebih rendah dan efektif.

Pengembangan Usaha

Dalam rangka pengembangan usaha, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, diantaranya:

1. Aspek pengadaan bahan baku dan bahan tambahan produksi.

Perusahaan dapat menambah jumlah dan variasi produk triplek yang didistribusikan untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin beragam.

2. Aspek pengembangan alat produksi.

Perusahaan perlu memperhatikan pengembangan aspek ini dalam hal kendaraan berat seperti *fork lift* dan kendaraan pengangkut untuk operasional perusahaan seperti truk-truk besar dan *pick up*.

3. Modal kerja dan investasi.

Perusahaan dapat melakukan pengelolaan yang selektif pada modal kerja dalam bentuk sumber dana yang digunakan sebagai endapan dana awal dalam memasok produk triplek. Selain itu, dapat juga dikelola dalam bentuk investasi sumber daya yang mendukung operasional perusahaan seperti kantor, gudang, kendaraan berat dan kendaraan pengangkut.

4. Pengembangan jumlah pemasok.

Perusahaan dapat berinisiatif untuk menambah jumlah pemasok, terutama untuk pemasok di luar wilayah Jawa Timur. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengembangkan pemasok ke wilayah lain juga untuk memudahkan proses pendistribusian ke cabang baru yang direncanakan perusahaan di wilayah lain.

5. Pengadaan sumber daya manusia yang akan menanganinya.

Perusahaan dapat menambah jumlah sumber daya dalam hal tenaga kerja yang dimiliki agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih memadai. Selain itu, pengadaan tenaga kerja yang dilakukan juga harus disertai kemampuan yang kompeten agar perusahaan dapat lebih berkembang ke arah yang baik.

Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan penetapan tujuan tahunan dan kebijakan perusahaan sebagai tindakan awal untuk mendukung proses pengembangan usaha perusahaan X, berikut rekomendasi yang diberikan:

1. Penetapan tujuan tahunan

Perusahaan dapat menetapkan tujuan tahunan secara keseluruhan maupun untuk per bagian dalam perusahaan, seperti:

Keseluruhan:

Menambah wilayah distribusi produk minimal lima kota baru tiap tahun.

Bagian Pemasaran:

Meningkatkan jumlah penjualan produk hingga 20% setiap tahunnya.

2. Penetapan kebijakan

Sama halnya dengan tujuan tahunan, perusahaan juga menetapkan kebijakan secara keseluruhan maupun untuk per bagian dalam perusahaan, seperti:

Keseluruhan:

a) Setiap karyawan wajib mengisi form absensi setiap harinya.

b) Setiap karyawan dilarang untuk melakukan hal-hal yang melanggar hukum maupun yang merugikan orang lain.

c) Perusahaan akan memberikan surat peringatan maksimal sebanyak tiga kali kepada karyawan yang secara fatal melanggar peraturan perusahaan.

d) Perusahaan berhak untuk memberhentikan karyawan sewaktu-waktu apabila karyawan telah mendapatkan surat peringatan sebanyak tiga kali maupun melakukan pelanggaran yang sudah tidak dapat ditoleransi lagi.

Bagian Pemasaran:

a) Kegiatan promosi hanya dilakukan dari mulut ke mulut dan melalui pemberian potongan harga kepada para pelanggan.

b) *Sales* bertanggung jawab untuk melakukan penawaran sekaligus pendistribusian dan penagihan pembayaran kepada para pelanggan.

c) Perusahaan akan memberikan penghargaan berupa bonus yang diberikan setiap satu bulan sekali kepada para *sales* yang mampu memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

d) *Sales* harus membuat laporan penjualan produk setiap harinya untuk dikumpulkan setiap minggunya agar perusahaan dapat memantau jenis, ukuran dan jumlah produk yang terjual, serta sebagai patokan pemberian bonus kepada *sales*.

e) *Sales* dilarang untuk menggunakan uang pembayaran tagihan dari pelanggan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan, kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan Usaha Perusahaan X:

Perusahaan mampu melakukan pengelolaan dengan baik mulai dari penentuan pemasok yang memiliki produk berkualitas, penentuan jadwal distribusi yang dinamis, pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan sejak awal bekerja serta pemberian motivasi kepada karyawan dan pengontrolan kinerja karyawan. Namun, jumlah tenaga kerja masih kurang dan proses pendistribusian ke pelanggan juga masih digabung.

2. Formulasi Strategi Perusahaan X:

Formulasi strategi perusahaan adalah strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership Strategy*) yang menekankan pada pemasaran produk yang lebih mengarah pada penjualan produk secara partai atau dalam volume yang besar. Dari sisi bidang usaha, perusahaan juga merupakan distributor produk yang memang memasok dalam jumlah yang besar. Selain itu dari sisi produk, triplek kurang memiliki diferensiasi tersendiri karena triplek merupakan jenis produk bahan dasar untuk bangunan dan *furniture* yang memang memiliki bentuk fisik yang baku dan umum.

3. Pengembangan Usaha Perusahaan X:

Perusahaan memperhatikan beberapa aspek penting yaitu penambahan jumlah dan variasi produk, serta kendaraan berat seperti *fork lift* dan kendaraan pengangkut untuk operasional perusahaan seperti truk-truk besar dan *pick up*. Perusahaan juga melakukan pengelolaan yang selektif pada sumber dana untuk pembiayaan dan investasi.

Selain itu, dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa saran yang dapat dikemukakan, yaitu:

1. Perluasan wilayah distribusi sebaiknya diikuti dengan perluasan kerjasama dengan pemasok dari luar wilayah Jawa Timur untuk kemudahan akses perolehan produk dan pendistribusiannya.
2. Pembagian tugas dan tanggung jawab untuk posisi *sales* sebaiknya dibagi menjadi beberapa bagian mulai dari penawaran, pendistribusian dan penagihan agar karyawan dapat bekerja lebih optimal.
3. Jumlah pembelian produk dari pemasok dapat ditingkatkan agar harga jual produk dapat bersaing di pasaran.
4. Strategi yang diimplementasikan harus disertai dengan pengawasan dan evaluasi dari manajer dan pemilik perusahaan, sehingga strategi yang dijalankan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan.
5. Penetapan tujuan tahunan dan kebijakan-kebijakan bagi perusahaan sebaiknya dapat dirinci ke masing-masing bagian dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2008). *Manajemen : Kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif* buku 1 (7th ed). Jakarta : Salemba Empat.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed., Vol. 1). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro, C. (2007). *Manajemen stratejik: Konsep, kasus, dan implementasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- F, Muchtar A. (2010). *Menyusun Business Plan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Fuad, M., et al. (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen* (7th ed.). (Gina Gania, Trans.). Jakarta: Erlangga.
- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Umar, H. (2003). *Business an introduction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2008). *Strategic management in action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., & Nordqvist, M. 2011. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, Vol. 20 (1), p. 1.