

FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA PT. PULAU EMAS CEMERLANG SAMARINDA

Fansisca Zagita Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Sisca_zg@hotmail.com

Abstrak— Strategi bersaing bertujuan untuk menemukan posisi perusahaan dalam industri sehingga perusahaan dapat melindungi dirinya terhadap kekuatan tekanan persaingan. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bersaing yang tepat untuk PT. Pulau Emas Cemerlang sehingga perusahaan dapat melindungi diri dari tekanan persaingan dan unggul dalam menghadapi kompetitor di pasar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dengan menggunakan purposive sampling untuk pemilihan informan. Dalam menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa lingkungan internal melalui fungsi bisnis dan menganalisa lingkungan eksternal dengan lima kekuatan Porter dan faktor PEST. Selain itu juga dilakukan analisis rantai pemasok dengan menggunakan Supply Chain Management. Kemudian dilakukan analisis SWOT serta dimatrikskan sehingga menghasilkan beberapa alternatif strategi yang bisa diimplementasikan untuk PT. Pulau Emas Cemerlang. Hasil dari penelitian ini adalah strategi bersaing yang tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan adalah strategi intensif dan strategi diversifikasi. Dengan strategi alternatif tersebut perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjang yang diinginkan serta mampu menghadapi tekanan persaingan yang ada.

Kata Kunci— Strategi bersaing, Analisis Lingkungan Internal, Analisis Lingkungan Eksternal, *Supply Chain Management*

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, kebutuhan sehari-hari seperti makanan dan minuman, pakaian, semakin meningkat dari waktu ke waktu. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), adanya peningkatan kebutuhan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari total pengeluaran rata-rata perkapita tahun 2011-2013 yang dikeluarkan oleh masyarakat kota Samarinda untuk membeli bahan-bahan makanan. Pada tahun 2011 total pengeluaran rata-rata perkapita untuk kelompok makanan sebesar Rp 403. 719, 00. Sedangkan pada tahun 2012 total pengeluaran rata-rata perkapita untuk kelompok makanan sebesar Rp 450. 920, 00 dan pada tahun 2013 sebesar Rp 508. 706, 00 (<http://kaltim.bps.go.id>). Data tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Total Pengeluaran Rata-Rata Perkapita Sebulan untuk Kelompok Makanan, 2011-2013

Tahun	Total Rata-Rata Per Kapita
2011	Rp 403. 719,00
2012	Rp 450. 920,00
2013	Rp 508. 706,00

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Samarinda

Dari data diatas dapat dilihat bahwa kebutuhan sehari-hari semakin meningkat. Dengan demikian para pelaku bisnis melihat adanya peluang usaha dalam bidang tersebut. Banyak pelaku usaha yang melihat fenomena tersebut sehingga berinisiatif untuk membuka bisnis, baik hanya berupa toko, swalayan, mini market, supermarket, agen, hingga distributor dari barang-barang kebutuhan sehari-hari tersebut.

Kondisi perekonomian di Kalimantan Timur masih digerakan oleh sektor pertambangan, terutama sektor batu bara dan sektor perikanan. Untuk *supply logistic* kebutuhan hidup, Kalimantan Timur masih bergantung pada *supply* dari Jawa. Hal ini membuat bisnis sektor distributor berkembang sangat pesat. Pada waktu induk bisnis dari PT. Pulau Emas Cemerlang, yakni CV. Pulau Mas yang didirikan pada tahun 1972, kondisi persaingan masih sangat minim karena pemain atau pelaku usaha hanya beberapa saja. Pada saat PT. Pulau Emas Cemerlang didirikan di tahun 2008, persaingan antar pelaku usaha sudah meningkat dengan drastis karena ada banyak distributor yang bergerak dalam consumer goods masuk ke Kalimantan Timur.

PT. Pulau Emas Cemerlang itu sendiri merupakan pengembangan dari bisnis CV. Pulau Mas yang diberi kepercayaan untuk mendistribusikan 8 pemasok manufaturing. Pemecahan usaha ini dimaksudkan agar kinerja PT. Pulau Emas Cemerlang bisa lebih optimal dan lebih fokus dalam mendistribusikan produk-produk yang dipercayakan. Pertumbuhan PT. Pulau Emas Cemerlang sendiri berada pada tahap pertumbuhan (*growth*) dalam *industry life cycle* karena penduduk dan pendatang di Samarinda semakin bertambah banyak sehingga kebutuhan akan makanan dan minuman semakin meningkat. Kondisi ini diimbangi juga dengan munculnya pemain baru yang bergerak dalam industri yang sama.

Segmen pasar yang dijangkau oleh perusahaan ini adalah pedagang retail atau toko-toko kebutuhan sembako maupun warung-warung kecil yang berada di kota Samarinda dan sekitarnya. Karena PT. Pulau Emas Cemerlang merupakan perusahaan distributor maka pelanggan dari perusahaan ini merupakan toko-toko *retail* atau warung-warung kecil, dimana toko-toko retail atau warung-warung kecil ini akan menjual lagi produk tersebut kepada konsumen *end-user*. Dalam memasarkan produknya perusahaan telah menggunakan

beberapa strategi. Strategi ini juga digunakan perusahaan untuk bisa bertahan dalam persaingan-persaingan yang ada di industri makanan dan minuman.

Strategi yang diimplementasikan oleh PT. Pulau Emas Cemerlang hanya dalam hal promosi, di mana perusahaan menyediakan pelayanan dengan mendatangkan salesman ke toko-toko untuk menawarkan produk serta memberikan informasi mengenai produk yang ditawarkan. Selain itu, perusahaan juga memberikan program-program khusus yang berasal dari pemasok untuk diberikan kepada pelanggan. Program-program khusus yang diberikan seperti potongan harga dan bonus barang. Selama ini perusahaan mengoperasikan usahanya dengan strategi ini.

Strategi yang diimplementasikan saat ini masih kurang maksimal karena munculnya beberapa masalah. Masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan yaitu menurunnya omset penjualan tahun ini sekitar 10%-13% dari penjualan tahun lalu dan *turnover* karyawan yang masih tinggi. Selain itu, dari segi rantai pemasok (*supply chain*) banyak toko-toko yang memesan barang dagangannya langsung ke pabrik di Jawa tanpa melalui distributor yang ada. Hal ini terjadi karena perbedaan harga dan pemain baru yang langsung memangkas rantai distributor.

Melihat kondisi strategi perusahaan yang sangat sederhana, terjadinya perubahan secara besar-besaran dalam rantai pemasok dan juga banyaknya pemain baru dalam hal ini, industri *manufacturing* baru atau *consumer goods* yang baru, peneliti memilih perusahaan ini karena peneliti ingin membantu perusahaan menyusun strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya, melindungi diri dari tekanan persaingan dan unggul dalam menghadapi kompetitor di pasar.

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa lingkungan internal melalui fungsi bisnis dan menganalisa lingkungan eksternal dengan lima kekuatan Porter dan faktor PEST. Selain itu, juga dilakukan analisis rantai pemasok dengan menggunakan *Supply Chain Management*.

Definisi Strategi

Menurut Glueck dan Jauch (1998), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (p. 12). Menurut Pearce dan Robinson (2011), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan (p. 4). Sedangkan menurut David (2013), strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajer puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar (p. 41). Tidak hanya itu saja, menurut Wheelen dan Hunger (2008), strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya (p. 14). Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Strategi Bersaing

Menurut Porter (2007), strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungan. Meskipun lingkungan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing (p. 33). Tujuan dari strategi bersaing untuk suatu usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif (Porter, 2007, p. 34).

Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Analisis lingkungan jauh akan dikaji melalui faktor PEST. Pada analisis lingkungan industri akan dikaji dengan menggunakan lima kekuatan Porter. Sedangkan analisis lingkungan internal akan dikaji melalui fungsi bisnis.

Lingkungan eksternal adalah kondisi-kondisi yang berada di luar perusahaan dan tidak dapat dikendalikan perusahaan (Umar, 2002, p. 6). Pada penelitian ini analisis lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Analisis lingkungan jauh akan dikaji melalui faktor-faktor PEST, yaitu politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

Lingkungan industri merupakan lingkungan di mana produk-produk perusahaan berada, di mana mereka di sana melakukan persaingan, selain melakukan kerja sama agar produk-produk secara keseluruhan tetap dapat bertahan dan terus berkembang (Umar, 2002, p. 6). Menurut David (2013, p. 105-108), faktor-faktor yang ada dalam lingkungan industri, yaitu: persaingan diantara perusahaan yang telah ada, ancaman masuknya pendatang baru, ancaman potensial produk substitusi, kekuatan tawar menawar dari pemasok, dan kekuatan tawar menawar dari konsumen.

Analisis lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan (Umar, 2002, p. 74). Dalam menganalisis lingkungan internal ini, peneliti akan menggunakan fungsi bisnis yaitu fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi atau operasional, dan fungsi sumber daya manusia.

Supply Chain Management

Menurut Hugos (2011), *Supply chain management* adalah koordinasi terhadap produksi, perlengkapan, lokasi, dan transportasi diantara *supply chain* untuk mendapatkan respon yang paling baik secara keseluruhan dan dapat melakukan efisiensi terhadap pasar (p. 4). Menurut Pujawan dan ER (2010), *Supply chain management* adalah metode atau pendekatan integratif untuk mengelola aliran produk, informasi, dan uang secara terintegrasi yang melibatkan pihak-pihak mulai dari hulu ke hilir yang terdiri dari supplier, pabrik, jaringan distribusi maupun jasa-jasa logistik (p. 7). Sedangkan menurut Coyle (2009), *Supply chain management* adalah

penerapan dari orientasi *supply chain* melalui supplier dan konsumen. *Supply chain management* merupakan sebuah sistem dengan koordinasi strategik, di mana penerapan fungsi bisnis tradisional dengan bagian perusahaan melalui *supply chain* bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara individual dan secara menyeluruh dalam *supply chain* (p. 6).

Menurut Hugos (2011), di dalam *supply chain* terdapat tiga pihak yang paling mendasar yang membentuk pola *supply chain* yang sederhana, yaitu *supplier*, *company*, dan konsumen (p. 23-26). Namun, pada pola *supply chain* yang lebih luas tidak hanya ketiga pihak tersebut saja yang terlibat melainkan terdapat beberapa pihak-pihak tambahan yang ikut terlibat, yaitu: produsen, distributor, *retailer*, konsumen, dan *service provider*.

Dalam teori *supply chain* ini, terdapat rantai yang panjang yang dimulai dari *supplier* sampai konsumen. Menurut Chopra dan Meindl (2004), beberapa jaringan yang terdapat dalam *supply chain*, sebagai berikut (p. 5):

1. *Supplier*
2. *Supplier-Manufaktur*
3. *Supplier-Manufaktur-Distributor*
4. *Supplier-Manufaktur-Distributor-Retail*
5. *Supplier-Manufaktur-Distributor-Retail-Konsumen*

Matriks SWOT

Menurut David (2013), matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. **Strategi SO** (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO.
2. **Strategi WO** (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. **Strategi ST** (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. **Strategi WT** (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan *merger*, penciptaan, menyatakan diri

bangkrut atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan oleh peneliti yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor, penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik (dalam Moleong, 2002, p. 3). Sedangkan menurut Sugiyono (2003), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (p. 11). Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena dengan penelitian ini peneliti dapat mengetahui dan mendalami proses-proses yang terjadi dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dimana hal ini tidak bisa digali melalui kuesioner.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah sumber data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan berupa hasil wawancara pada narasumber-narasumber yang telah ditetapkan oleh peneliti baik dalam bentuk transkrip dan rekaman serta identifikasi jenis-jenis strategi yang dapat diformulasikan pada perusahaan tersebut.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, data-data yang telah diolah atau diteliti lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain. Data sekunder yang digunakan peneliti dalam penelitian ini seperti jurnal, bagan struktur organisasi, dokumen-dokumen perusahaan serta gambar atau foto yang diambil secara langsung di perusahaan tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Menurut Moleong (2002), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan (p. 135). Sedangkan menurut Moh. Nazir (2014), wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara) (p. 170). Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

Pemilihan Informan

Menurut Moleong (2002), informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi dari penelitian yang akan dilakukan (p. 90). Dalam penelitian ini, pemilihan informan yang paling cocok untuk digunakan yaitu secara *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2003), *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan berdasarkan pada suatu pertimbangan tertentu (p. 78). Alasan peneliti memilih informan secara *purposive sampling* karena sampel yang dipilih dapat disesuaikan dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan diperlukan oleh peneliti, dimana hal ini dapat menunjang keberlangsungan peneliti dalam memperoleh informasi yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini serta lebih cocok untuk digunakan dalam penelitian kualitatif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu manajemen tingkat atas (*top management*) dan juga manajemen tingkat menengah (*middle management*).

Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2008), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain serta dilakukan dengan cara mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga dapat diceritakan kepada orang lain (p. 244). Sedangkan menurut Moleong (2002), analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga menemukan tema dan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (p. 103).

Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2008, p. 246-252), ada tiga langkah dalam proses analisis data yaitu:

1. Reduksi Data (*Data reduction*)
2. Penyajian Data (*Data Display*)
3. *Conclusion Drawing/verification*

Uji Keabsahan Data

Menurut Moleong (2002), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu (p. 178). Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui

sumber lainnya. Menurut Sugiyono (2008), teknik triangulasi dibagi menjadi 3 tipe, yaitu (p. 273-274):

1. Triangulasi Sumber
2. Triangulasi Teknik
3. Triangulasi Waktu

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan pengujian data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis hingga menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Jauh

a. Faktor Politik

Berdasarkan teori yang dipaparkan oleh Umar (2002) mengungkapkan bahwa arah, kebijakan, dan stabilitas politik merupakan faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha (p. 76). Faktor ini merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam lingkungan bisnis. Faktor politik yang memberikan pengaruh pada PT. Pulau Emas Cemerlang adalah undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi PT. Pulau Emas Cemerlang yaitu kenaikan UMK (Upah Minimum Kota). Kenaikan upah minimum tahun 2016 telah ditetapkan, dimana terjadi kenaikan sebesar 4,6 persen dari Rp 2.156.889,00 menjadi Rp 2.256.056,00. Kenaikan upah sebesar Rp 99.167,00 merupakan kesepakatan bersama Dewan Pengupahan Kota Samarinda. Angka tersebut merupakan hasil dari survei kebutuhan hidup layak (KHL) dan bukan berdasarkan PP No 78/2015 (www.kaltimpost.co.id, 2015). Peraturan penetapan UMK ini harus siap diikuti oleh PT. Pulau Emas Cemerlang. Semakin tinggi kenaikan upah akan membuat biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan semakin besar.

Selain itu peraturan mengenai keamanan dan kesehatan kerja perlu ditaati oleh perusahaan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Samarinda Nomer 4 tahun 2014 Pasal 36 ayat 1, Perusahaan wajib mengikutsertakan tenaga kerjanya dalam program Jaminan Sosial (www.samarinda.bpk.go.id, 2014). Oleh karena peraturan tersebut PT. Pulau Emas Cemerlang mengikutsertakan semua karyawannya di dalam program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

Tidak hanya itu saja, sistem perpajakan juga menjadi faktor yang mempengaruhi perusahaan. Sistem perpajakan di Kota Samarinda harus dilaporkan secara online. Menurut walikota Samarinda, dengan melaporkan sistem perpajakan secara online akan menekan tingkat kebocoran dan

keterlambatan pembayaran pajak oleh wajib pajak, dan juga sebagai upaya optimalisasi penerimaan pendapatan asli daerah (www.kaltim.antara news.com, 2014). Peraturan ini sangat berpengaruh bagi perusahaan karena perusahaan harus melatih karyawannya dengan sistem baru yang ditetapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, perusahaan harus siap untuk mengikuti perubahan yang ada.

Kondisi politik yang terjadi sangat mempengaruhi kondisi PT. Pulau Emas Cemerlang. Perusahaan selalu harus siap menghadapi peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, kondisi politik harus selalu diperhatikan oleh perusahaan sehingga tidak menghambat pengoperasian usaha.

b. Faktor Ekonomi

Berdasarkan laporan yang diberikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) yang mengatakan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 4,67 persen pada kuartal II 2015, melambat dari periode yang sama tahun lalu (year on year) mencapai 5,12 persen. Perekonomian nasional juga melambat jika dibandingkan dengan kuartal sebelumnya yang tumbuh 4,71 persen secara tahunan (www.cnnindonesia.com, 2015). Tidak hanya pertumbuhan ekonomi saja yang menurun, melainkan juga terjadi penurunan nilai tukar rupiah serta naiknya harga sembako dan biaya hidup masyarakat (www.republika.co.id, 2015). Karena faktor-faktor tersebut membuat perusahaan merasakan pengaruhnya terhadap penjualan perusahaan. Penjualan menurun karena menurunnya daya beli konsumen. Daya beli konsumen semua bergantung pada ekonomi Indonesia.

PT. Pulau Emas Cemerlang merasakan pengaruh akibat menurunnya pertumbuhan ekonomi. Perbandingan penjualan pada tahun lalu dengan tahun ini mengalami penurunan sebesar minus 13 persen.

Tidak hanya pertumbuhan ekonomi saja yang mempengaruhi penjualan perusahaan, tetapi tingkat inflasi juga memberikan pengaruh terhadap penjualan. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Kota Samarinda, pada bulan Oktober 2015 kota Samarinda mengalami inflasi sebesar 0,46% sedangkan pada bulan November 2015 mengalami deflasi sebesar -0,07% (www.samarindakota.bps.go.id, 2015). Namun pada bulan Desember 2015, Kota Samarinda kembali mengalami inflasi sebesar 1,05% (www.samarindakota.bps.go.id, 2016). Naik turunnya tingkat inflasi ini juga berpengaruh pada penjualan perusahaan. Semakin tinggi tingkat inflasi maka akan menyebabkan daya beli pelanggan menurun. Menurunnya daya beli ini mengakibatkan penjualan pun ikut menurun. Oleh karena itu, dalam mengatasi masalah tersebut perusahaan harus melakukan strategi baru agar perusahaan dapat mengatasi penurunan daya beli masyarakat sehingga penjualan dapat meningkat.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa faktor ekonomi dapat memberikan pengaruh yang cukup

signifikan dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu, PT. Pulau Emas Cemerlang harus benar-benar memperhatikan kondisi ekonomi agar perusahaan tetap dapat berkembang.

c. Faktor Sosial

Jumlah penduduk kota Samarinda semakin tahun semakin bertambah. Hal ini terbukti dari data Dirjen Kependudukan Pusat yang melaporkan bahwa jumlah penduduk kota Samarinda pada bulan Januari sampai dengan Juni 2014 berjumlah 752.845 jiwa dan pada bulan Juli sampai Desember 2014 semakin meningkat menjadi sebanyak 857.612 jiwa. Pada tahun 2015, khususnya pada bulan Januari sampai Mei jumlah penduduk kian meningkat yaitu sebanyak 883.838 jiwa (www.bappeda.samarinda.kota.go.id, 2015). Jumlah penduduk yang semakin meningkat akan membuat kebutuhan makanan dan minumanpun meningkat.

Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk maka gaya hidup dari masyarakat tersebut beragam. Gaya hidup konsumen yang mendominasi di Samarinda yaitu konsumen suka mengikuti trend yang ada seperti nongkrong di kedai kopi (Cafe) dan suka makan di *mall* atau di restaurant bersama keluarga saat *weekend*. Perubahan gaya hidup ini bisa menjadi peluang bagi PT. Pulau Emas Cemerlang untuk memperluas pendistribusiannya. Melihat kondisi perusahaan yang menawarkan produk untuk segala umur, perusahaan dapat menawarkan produknya di restaurant-restaurant maupun kedai kopi (Cafe) yang merupakan tempat yang suka dikunjungi oleh pengguna akhir (*end user*). Gaya hidup konsumen yang suka mengikuti trend ini tidak terlalu berpengaruh bagi perusahaan melainkan hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperluas distribusinya ke tempat-tempat baru seperti cafe dan restaurant, tidak hanya toko retail dan warung-warung kecil saja.

Dalam aspek sosial ini, perubahan gaya hidup konsumen tidak terlalu berpengaruh bagi perusahaan. Tidak hanya itu saja, sikap konsumen juga tidak terlalu berpengaruh terhadap pengoperasian perusahaan. Sikap konsumen dari PT. Pulau Emas Cemerlang bisa dikatakan beragam. Ada pelanggan yang membeli dalam jumlah banyak dan ada juga yang membeli dalam jumlah kecil.

Melihat dari gaya hidup dan sikap konsumen dapat disimpulkan bahwa aspek sosial tidak terlalu berpengaruh bagi perusahaan karena perusahaan merupakan perusahaan distributor *consumer good* dimana pelanggannya bukan merupakan *end user* yang suka berubah-ubah untuk mengikuti trend yang ada.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi yang semakin maju memberikan pengaruh terhadap PT. Pulau Emas Cemerlang. Dalam mengolah data-data, perusahaan ini menggunakan komputer serta program untuk administrasi. Oleh karena itu, perusahaan selalu me-

ngikuti perkembangan teknologi yang dapat di sesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Perkembangan teknologi yang selalu di update oleh perusahaan yakni masalah program. Dengan mengikuti perkembangan teknologi maka dapat mempermudah perusahaan dalam membuat laporan, pembukaan faktur dan segala hal yang dapat dihubungkan dengan penggunaan komputer. Perusahaan ini sangat memperhatikan kecepatan teknologi yang dapat mempermudah dalam mengelola data-data perusahaan. Bila perusahaan tidak mengikuti perkembangan teknologi yang ada maka perusahaan akan kesusahan dalam menyesuaikan teknologi yang ada serta mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perkembangan teknologi ini sangat penting karena dapat membantu perusahaan lebih cepat serta tidak membuang waktu yang banyak dalam mengelola data-data perusahaan.

Perkembangan teknologi lain yang juga memberikan pengaruh pada PT. Pulau Emas Cemerlang adalah perkembangan sosial media. Adanya website yang menawarkan produk-produk secara online sehingga pelanggan tidak perlu membeli produk tersebut secara langsung di tempat. Hal ini membuat perusahaan kesulitan dalam mengikuti trend yang ada saat ini.

2. Lingkungan Industri

1. Persaingan diantara Perusahaan yang Telah Ada

PT. Pulau Emas Cemerlang yang merupakan distributor yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman bukanlah satu-satunya distributor makanan dan minuman di kota Samarinda. Jumlah distributor makanan dan minuman di kota Samarinda bisa dikatakan cukup banyak. Oleh sebab itu, PT. Pulau Emas Cemerlang memiliki banyak pesaing. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat persaingan yang ada di industri ini sangat tinggi.

Melihat setiap tahunnya bertambah banyaknya penduduk membuat kebutuhan akan makanan dan minumanpun semakin meningkat sehingga banyak pula industri yang bergelut dalam bidang yang sama. Dengan hal ini bisa dikatakan bahwa tingkat persaingan antar distributor yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman bisa dikatakan sangat tinggi. Hal ini didukung dari pernyataan Kementerian Perindustrian yang menyatakan bahwa industri makanan dan minuman nasional memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia, di mana pada triwulan I tahun 2015, pertumbuhan industri makanan dan minuman nasional mencapai 8,16% (www.kemenperin.go.id, 2015). Melihat presentase pertumbuhan industri makanan dan minuman nasional maka dapat dikatakan bahwa pertumbuhan industri makanan dan minuman sangat maju.

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama PT. Pulau Emas Cemerlang menyatakan bahwa perusahaan yang menjadi pesaingnya adalah PT. Segar Harum Kalimantan dan CV. Rajawali

Perkasa. PT. Segar Harum Kalimantan merupakan distributor dari beberapa produk-produk Wing's Group. Salah satu produk yang menjadi produk pesaing bagi PT. Pulau Emas Cemerlang adalah kopi TOP Coffee. Sedangkan CV. Rajawali Perkasa merupakan distributor dari kopi Luwak. Kopi Luwak merupakan pesaing yang cukup berat bagi kopi ABC dan kopi Good day. Pesaing dari PT. Pulau Emas Cemerlang sendiri tidak hanya ini saja tetapi juga ada pesaing-pesaing lain yang tidak bergerak dalam bidang industri di kota Samarinda.

2. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan direktur utama, manajer pemasaran, dan supervisor menjelaskan bahwa pendatang baru di industri makanan dan minuman semakin berkembang dari tahun ke tahun. Namun selama 1 tahun terakhir ini belum ada pendatang baru. Pendatang baru bisa saja membangun usahanya dengan mudah karena tidak ada kebijakan pemerintah yang khusus dalam membangun usaha. Namun, sumber yang menjadi hambatan masuk dalam industri makanan dan minuman, yaitu: diperlukannya modal yang besar untuk membangun usaha ini. Modal yang diperlukan untuk lokasi perusahaan, gudang, karyawan, peralatan kantor, dan ketersediaan produk.

Selain itu, faktor lain yang menjadi hambatan ialah biaya peralihan yang dibutuhkan pendatang baru agar dapat menarik konsumen tinggi. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan yang bergerak pada industri makanan dan minuman ini memiliki produk yang serupa dengan merek yang berbeda dan juga kualitas dan harga yang kompetitif. Perusahaan-perusahaan dalam industri ini hanya mengandalkan pada pelayanan-pelayanan yang diberikan perusahaan untuk menarik konsumen. Oleh karena itu, pendatang baru harus dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan kreatif sehingga konsumen tertarik untuk membeli produk di perusahaannya.

Pendatang baru juga akan sulit mengakses ke saluran distribusi perusahaan karena sudah banyaknya pelanggan yang berlangganan lama dengan perusahaan serta pangsa pasar yang ada telah dikuasai oleh perusahaan-perusahaan yang sudah berdiri lama di kota Samarinda.

3. Potensial Industri Substitusi

Persaingan diantara industri makanan dan minuman ini sangat ketat. Oleh karena itu, sangat memungkinkan adanya perusahaan pengganti di mana pelanggan dapat membeli produk serupa dengan harga yang relatif lebih murah. Beralihnya pelanggan akan mempengaruhi penjualan perusahaan. Perusahaan pengganti bagi pelanggan PT. Pulau Emas Cemerlang adalah Indogrosir. Indogrosir merupakan swalayan yang meminta harga grosir dan menjual dengan harga grosir. Meskipun Indogrosir merupakan pedagang ritel dan bukan bermain di level yang sama (distributor), swalayan ini bisa menjadi industri pengganti karena swalayan

ini menjual berbagai macam-macam produk, tidak hanya sembako.

Selain Indogrosi yang menjadi industri substitusi, cara lain yang digunakan pelanggan untuk mendapatkan harga yang lebih murah yaitu dengan langsung membeli pada pemasok yang berada di luar pulau, contohnya di Pulau Jawa. Jalur distribusinya yang di substitusikan. Hal ini terjadi karena dengan memotong jalur distribusi atau tanpa melalui distributor di wilayah tersebut akan membuat penghematan biaya dan memperoleh keuntungan yang lebih besar dibandingkan harus melalui distributor. Meskipun demikian peran distributor tetap di perlukan karena distributor dapat membantu pemasok memasarkan produknya di wilayah distributor tersebut sehingga konsumen mengenal produk pemasok tersebut. Bila pemasok langsung membuka perusahaan sendiri di setiap wilayah akan memakan biaya yang besar.

4. Kekuatan Tawar Menawar dari Pemasok

Dalam industri makanan dan minuman ini terdapat banyak pemasok yang menawarkan produk serupa dengan merek yang berbeda. Dengan demikian dapat dilihat bahwa kekuatan tawar menawar pemasok kecil. Pemasok dari PT. Pulau Emas Cemerlang sendiri yaitu sebanyak 8 pemasok. Semua pemasok ini telah menetapkan harga jual produk sehingga perusahaan tidak bisa bermain dengan harga.

Peran perusahaan sangat penting bagi principle karena perusahaan membantu principle-principle memasarkan produknya di daerah-daerah yang tidak bisa dijangkau. Perusahaan akan membantu principle-principle untuk mengenalkan serta memasarkan produknya di daerah perusahaan itu berada. Tanpa adanya perusahaan distributor akan sulit bagi principle untuk menjangkau wilayah-wilayah untuk memasarkan produknya.

5. Kekuatan Tawar Menawar dari Konsumen

Jumlah pembelian produk oleh pelanggan PT. Pulau Emas Cemerlang tergantung dari jenis toko pelanggan tersebut. Bila pelanggan tersebut merupakan toko ritel maka jumlah pembelian produk berjumlah besar. Sedangkan bila pelanggan merupakan warung kecil maka jumlah produk yang dibeli tidak sebanyak toko retail.

Namun kekuatan tawar menawar dari konsumen sangat tinggi karena mudah bagi konsumen untuk beralih. Biaya untuk beralih ke produk pesaing cukup rendah karena banyaknya perusahaan yang menawarkan produk yang sama dengan merek yang berbeda sehingga pembeli tidak kesulitan dalam mencari perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal

1. Fungsi Pemasaran

Pelanggan dari PT. Pulau Emas Cemerlang bukanlah konsumen *end-user* melainkan toko-toko *retail* maupun warung-warung kecil. Dalam menjaga loyalitas pelanggannya, PT. Pulau Emas Cemerlang se-

lalu menjaga hubungannya dengan pelanggan. Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan adalah dengan manajer pemasaran, supervisor, dan sales melakukan *joint visit* atau turun langsung ke toko-toko untuk menanyakan keluhan pelanggan. Terkadang direktur utama juga langsung akan memantau pelanggan dengan menelephone langsung ke pelanggan tersebut untuk mengetahui keluhan pelanggan sehingga bisa menjadi masukan bagi perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya lagi.

Selain itu, perusahaan juga berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menerjunkan langsung salesman ke toko-toko pelanggan untuk menanyakan kebutuhan mereka serta memberikan informasi mengenai produk yang akan ditawarkan kepada pelanggan tersebut.

Dalam aspek promosi, perusahaan melakukan promosi dengan mendatangkan salesman ke toko-toko pelanggan untuk menawarkan produk. Salesman juga bertugas untuk menjelaskan mengenai produk yang ditawarkan, kualitas produk, harga, program khusus yang sedang diadakan saat ini, dan semua yang berkaitan dengan produk. Program-program khusus baru ada jika pihak principle yang memberikan program khusus tersebut. Program khusus ini bisa berubah-ubah, berbeda-beda dari semua jenis produk, dan berlaku untuk periode tertentu. Promosi lain adalah dengan memberikan jaminan kepada pelanggannya. PT. Pulau Emas Cemerlang akan memberikan jaminan berupa retur barang jika barang tersebut rusak ataupun telah kadaluarsa. Produk-produk tersebut nantinya akan di klaim ke pihak principle.

2. Fungsi Keuangan

Perencanaan dan pengelolaan keuangan di perusahaan ini tidak terlalu rumit. Salah satu contoh pengelolaan keuangan di perusahaan ini adalah rencana pembayaran ke pemasok. Sedangkan untuk pengeluaran uang, perusahaan memberikan tugas kepada kasir untuk mengeluarkan uang namun atas persetujuan manajer administrasi dan gudang. Jika pengeluaran uang itu berjumlah besar, seperti mengirim pembayaran ke pabrik maka pengeluaran uang tersebut harus mendapat persetujuan dari direktur utama terlebih dahulu.

Pemilahan dana dalam perusahaan ini sama seperti perencanaan dan pengelolaan keuangan. Jika diperlukannya dana untuk menunjang kegiatan perusahaan dan direktur utama sudah menyetujui pengeluaran dana yang di ajukan, maka dana akan keluar. Sedangkan dalam pemilahan nota jatuh tempo, perusahaan baru akan memilah nota bila produk sudah selesai di antar oleh bagian gudang ke toko pelanggan. Nota akan disimpan oleh perusahaan di dalam map-map yang sudah tersedia sesuai tanggal jatuh temponya. Tanggal jatuh tempo yang diberikan oleh perusahaan selama 2 minggu dari tanggal pembelian. Nota ini akan dikeluarkan dari map saat dua hari sebelum jatuh tempo agar sales dapat memberi pemberitahuan kepada toko sehingga pada saat jatuh tem-

po toko tersebut tidak akan mengundur pembayarannya lagi.

3. Fungsi Operasional

PT. Pulau Emas Cemerlang menggunakan sistem FIFO dalam pengangkutan produk. Oleh karena itu, tata letak dari perusahaan ini yaitu barang-barang yang baru diterima dari pabrik akan di simpan di gudang. Dalam pengontrolan pengadaan persediaan produk perusahaan akan melihat dari data rata-rata penjualan dan dihitung dari buffer stoknya. Melalui data-data tersebut perusahaan baru akan melakukan pemesanan kepada supplier. Sistem order ke supplier rata-rata akan dilakukan untuk bulan depan. Pemesanan produk ke supplier untuk bulan depan akan dilakukan pada saat bulan ini. Jadi PT. Pulau Emas Cemerlang akan langsung melakukan order selama satu bulan ke depan untuk penjualan satu bulan ke depan sehingga meminimalkan terjadinya kekosongan produk.

PT. Pulau Emas Cemerlang dalam melakukan proses pengangkutan produk dari pabrik maka akan digunakan mobil kontainer. Penerimaan produk dari pabrik ini diterima langsung di tempat atau *door to door*. Sedangkan proses pengangkutan produk untuk di antarkan ke toko pelanggan menggunakan mobil box atau truk disesuaikan dengan jumlah pesanan pelanggan.

4. Fungsi Sumber Daya Manusia

PT. Pulau Emas Cemerlang saat ini telah memiliki karyawan sebanyak 60 orang. Pada saat perekrutan karyawan, perusahaan tidak menggunakan media apapun dalam menyediakan lowongan kerja. Perusahaan hanya mengandalkan karyawan yang telah bekerja dengan perusahaan untuk merekomendasikan temannya untuk melamar kerja di perusahaan ini. Calon pekerja hanya perlu membawa CV saja. Perusahaan akan melihat CV dari pekerja tersebut. Jika CV pekerja sesuai dengan keinginan perusahaan maka perusahaan akan memanggil kembali calon pekerja tersebut untuk melakukan wawancara kepada manajer-manajer sesuai dengan posisi yang dilamar. Pemutusan penerimaan calon pekerja tersebut akan dirundingkan oleh manajer dan direktur utama.

Pelatihan dan pengembangan di dalam perusahaan ini masih belum ada. Perusahaan hanya memberikan training pada saat karyawan baru mulai bekerja. Perusahaan akan memberikan training selama 3 bulan. Tiga bulan tersebut juga merupakan masa percobaan bagi karyawan baru tersebut. Perusahaan akan membimbing karyawan baru tersebut mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Sedangkan system pemberian upah di perusahaan ini di sesuaikan dengan UMK yang berlaku di kota Samarinda. Setiap karyawan diperusahaan ini juga diberikan jaminan kesehatan berupa BPJS.

Analisis Supply Chain Management

Dalam analisis akan difokuskan pembahasan mengenai jalur distribusi produk. Rantai pemasok Pada PT. Pulau Emas

Cemerlang yaitu dari supplier atau pemasok ke perusahaan distributor. Kemudian dari perusahaan distributor akan dilanjutkan ke pedagang ritel. Pedagang ritel yang akan menyalurkan produk tersebut ke konsumen (*end user*).

Namun kondisi *supply chain management* dalam perindustrian makanan dan minuman terjadi perubahan. Pemasok memotong jalur distribusi dengan langsung memberikan produk ke pedagang ritel. Hal ini terjadi karena pemasok akan mendapat keuntungan yang lebih daripada harus melalui distributor atau rantai pemasok yang panjang. Bila pemasok mendistribusikan produk melalui distributor maka profit yang di dapat lebih kecil karena pemasok harus memberikan harga yang lebih murah kepada distributor atau membagi profitnya dengan distributor. Sedangkan bila pemasok langsung memotong rantai pemasok dengan mendistribusikan langsung ke pedagang ritel, profit yang di dapat jauh lebih besar

Di lain sisi peran distributor masih sangat di perlukan. Melalui distributor, pemasok dapat mengenalkan produk-produk ke daerah-daerah yang tidak bisa di jangkau oleh pemasok, contohnya seperti Sanga-sanga. Dengan adanya distributor, produk pemasok dapat di distribusikan secara luas di wilayah distributor tersebut berada. Distributor juga akan membantu dalam memasarkan produk dan mengetahui tanggapan konsumen atas produk tersebut. Bila pemasok membuka perusahaan sendiri di wilayah-wilayah tersebut akan memakan banyak biaya (*costless*). Jadi, meskipun terjadinya pemotongan rantai pemasok peran distributor tetap di perlukan.

Matriks SWOT

Berikut rincian dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT. Pulau Emas Cemerlang:

Kekuatan (*Strength*)

1. Perusahaan sudah dikenal sejak lama.
2. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan memuaskan.
3. Memberikan jaminan kepada Pelanggan.
4. Koordinasi dan hubungan antara karyawan terjalin dengan baik.
5. Manajemen terstruktur dan terkontrol dengan baik.

Kelemahan (*Weakness*)

1. Harga produk bergantung pada pemasok.
2. *Turnover* karyawan yang masih tinggi.
3. Jangkauan area distribusi perusahaan belum luas.
4. Kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan.
5. Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan.

Peluang (*Opportunity*)

1. Banyaknya konsumen yang membutuhkan makanan dan minuman.
2. Perluasan pendistribusian produk ke industri-industri baru.
3. Ada kesempatan untuk membuka cabang di luar kota Samarinda.

Ancaman (*Threat*)

1. Persaingan yang cukup ketat.
2. Adanya ancaman industri pengganti.

3. Pemotongan rantai pemasok.

Tabel 2. Matriks SWOT

Internal	Strength	Weakness
Eksternal	1. Perusahaan sudah dikenal sejak lama. 2. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan memuaskan. 3. Memberikan jaminan kepada Pelanggan. 4. Koordinasi dan hubungan antara karyawan terjalin dengan baik. 5. Manajemen terstruktur dan terkontrol dengan baik.	1. Harga produk bergantung pada pemasok. 2. <i>Turnover</i> karyawan yang masih tinggi. 3. Jangkauan area distribusi perusahaan belum luas. 4. Kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan. 5. Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan.
	Opportunity	Strategi SO
1. Banyaknya konsumen yang membutuhkan makanan dan minuman. 2. Perluasan pendistribusian produk ke industri-industri baru. 3. Adanya kesempatan untuk membuka cabang di luar kota Samarinda.	1. Memperluas pasar dengan membuka cabang di luar kota. (S1, S2, S3, S5, O1, O2)	1. Memberikan pelatihan khusus kepada karyawan agar karyawan dapat menguasai bagiannya sehingga kinerjanya pun meningkat. (W2, W5, O1) 2. Memperluas penjualan ke kota lain atau industri baru yang berkaitan dengan gaya hidup konsumen. (W3, O1, O2, O3) 3. Meningkatkan promosi penjualan. (W4, O1, O2)
Threats	Strategi ST	Strategi WT
1. Persaingan yang cukup ketat. 2. Adanya ancaman industri pengganti.	1. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada	1. Membuka cabang sehingga dapat memperluas wilayah

3. Pemotongan rantai pemasok.	pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing. (S1, S2, S3, T1, T2)	distribusi. (W3, T1) 2. Mencari pemasok baru dengan harga murah. (W1, T2, T3)
-------------------------------	--	--

Sumber: diolah oleh penulis

Formulasi Strategi

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang bisa diterapkan pada PT. Pulau Emas Cemerlang untuk meningkatkan kekuatan bersaing perusahaan dalam menanggapi peluang-peluang yang ada yaitu memperluas pasar. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan perusahaan seperti dikenalnya perusahaan sejak lama oleh pelanggan, pelayanan yang memuaskan, adanya jaminan yang diberikan kepada pelanggan, dan manajemen terstruktur dan terkontrol dengan baik untuk memanfaatkan peluang seperti semakin bertambah banyaknya konsumen yang membutuhkan makanan dan minuman serta perluasan pendistribusian produk ke industri-industri baru dengan cara memperluas pasar ke daerah-daerah di luar kota Samarinda atau mendistribusikan produknya ke industri-industri yang menjadi trend di kalangan konsumen seperti cafe, restaurant. Dengan memperluas pasar maka perusahaan akan semakin dikenal di berbagai wilayah Kalimantan Timur.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Merupakan strategi yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Dengan strategi ini maka perusahaan dapat memperbaiki kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan, sebagai berikut:

- a. Memberikan pelatihan khusus kepada karyawan agar karyawan dapat menguasai bagiannya sehingga kinerjanya pun meningkat.
- b. Memperluas penjualan produk ke kota lain atau industri yang berkaitan dengan gaya hidup konsumen.
- c. Meningkatkan promosi penjualan.

3. Strategi ST (*Strength-Threats*)

Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang bisa digunakan yaitu menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing. Dengan menjaga dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, pelanggan akan menjadi loyal dengan perusahaan karena pelanggan merasa puas atas kinerja yang di berikan perusahaan. Dengan meningkatnya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan maka pelanggan tidak akan mudah beralih ke pesaing yang lain.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan, sebagai berikut:

- a. Membuka cabang sehingga dapat memperluas wilayah distribusi.
- b. Mencari pemasok baru dengan harga murah.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan perusahaan melalui strategi yang ada, yaitu:

1. Strategi pengembangan pasar (*Market Development Strategy*)
 - Dengan melakukan perluasan wilayah distribusi ke wilayah-wilayah baru atau yang belum pernah dikunjungi baik dalam kota maupun luar kota.
 - Dengan memperluas penjualan ke kota lain atau industri baru yang berkaitan dengan gaya hidup konsumen.
 - Dengan membuka cabang atau depo di luar kota Samarinda.
2. Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*)
 - Dengan menambah tenaga kerja di bidang pemasaran sehingga wilayah pendistribusian bisa semakin meluas.
 - Dengan menambah program-program khusus yang belum pernah ada di perusahaan, seperti memberikan cash back atau berlian.
 - Dengan Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing.
3. Strategi diversifikasi (*Diversification Strategy*)
 - Dengan menambah pemasok baru yang memberikan harga murah.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi bersaing yang tepat untuk diimplementasikan pada PT. Pulau Emas Cemerlang adalah strategi intensif dan strategi diversifikasi. Dalam strategi intensif, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dengan melakukan perluasan wilayah pendistribusian serta memperluas pendistribusian dengan memasuki industri yang berkaitan dengan gaya hidup konsumen. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan strategi penetrasi pasar dengan cara menambahkan program-program khusus, menambah tenaga ahli di bidang pemasaran, serta menjaga kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Sedangkan dengan strategi diversifikasi, perusahaan dapat melakukan penambahan pemasok baru yang memberikan harga lebih murah.

Berdasarkan kesimpulan yang dipaparkan, maka saran yang akan diberikan peneliti kepada perusahaan adalah:

1. PT. Pulau Emas Sejahtera harus merevisi misi-misi

perusahaannya sehingga sesuai dengan tujuan jangka panjang yang ingin di capai.

2. PT. Pulau Emas Cemerlang dapat mengeksplorasi peluang-peluang pasar baru.
3. PT. Pulau Emas Cemerlang dapat mengeksplorasi lokasi-lokasi yang baru untuk membuka cabang.
4. PT. Pulau Emas Cemerlang dapat mempertimbangkan untuk menambah pemasok baru untuk mendiversifikasi produk.
5. PT. Pulau Emas Cemerlang dapat menelusuri alasan yang membuat karyawan mendadak berhenti kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Chopra, S. & Meindl, P. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, And Operation* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Coyle, J. J., et al. (2009). *Supply Chain Management: A Logistics Approach* (8th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (14th ed.). England: Pearson Education, Inc.
- Hugos, M. (2011). *Essentials of Supply Chain Management* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Glueck, W. F. & Jauch, L. R. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (3th ed.). Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Moleong, L. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. Jr. (2011). *Strategic Management* (12th ed.). Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. (Sigit Suryanto.). Tangerang: Karisma.
- Pujawan, I. & ER, M. (2010). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Umar, H. (2002). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.