PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUSI PRODUK MAKANAN DAN MINUMAN PADA CV. ABDI KRISNA DI KOTA SEMARANG

Maylinda Sucipto dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409181@john.petra.ac.id; harya@peter.petra.ac.id

***Abstrak*--Usaha distribusi yang termasuk ke dalam kategori perdagangan besar jumlahnya sangat banyak karena distributor memegang peranan penting sebagai partner principal dalam menyalurkan produk principal kepada pedagang eceran atau agen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan usaha oleh CV. Abdi Krisna. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun CV. Abdi Krisna sudah menggunakan tenaga professional dalam mengelola usahanya tetapi pada fungsi keuangan dan sumber daya manusia belum fungsional. Lingkungan internal perusahaan ini masih belum ada departemen khusus yang menangani fungsi sumber daya manusia. Sementara lingkungan eksternalnya menghadapi ancaman yang timbul berasal dari kondisi persaingan usaha distribusi di kota Semarang yang tergolong kompetitif serta tingkat layanan produk pengganti yang lebih baik dari produk principal. Alternatif strategi yang perlu diprioritaskan adalah meningkatkan standar pelayanan pelanggan, meningkatkan negosiasi promosi dan penetapan standar minimum pendidikan bagi calon karyawan baru. Rencana pengembangan usaha distribusi yang diusulkan adalah meningkatkan loyalitas pelanggan dengan meningkatkan kualitas pelayanan.**

Kata kunci: Pengelolaan, Pengembangan, Perusahaan Keluarga, Usaha distribusi.

I. PENDAHULUAN

Menurut Budhisetiawan (2012) distributor menjadi tangan pertama bagi *principal* dalam saluran distribusi. Distributor berperan penting dalam melakukan order penjualan kepada pedagang eceran maupun agen, membuka pasar baru untuk pemasaran produk *principal*, serta mampu untuk menjual produk *principal* dalam jumlah besar. Oleh sebab itu, distributor dianggap sebagai partner *principal* dalam membangun jaringan distribusi pemasaran yang kuat bagi produk dari *principal*.

Distributor termasuk kedalam kategori perdagangan besar karena tidak menjual produk *principal* langsung kepada konsumen akhir. Data terbaru Badan Pusat Statistik berdasarkan sensus ekonomi tahun 2006, jumlah perusahaan perdagangan besar di Indonesia mencapai 232.640 perusahaan/usaha. Jumlah tersebut terbagi lagi kedalam skala usaha mikro sebanyak 64.425 perusahaan/usaha, skala kecil 159.294 perusahaan/usaha, skala menengah 5.805 perusahaan/usaha, dan skala besar mencapai 3.116 perusahaan/usaha (Badan Pusat Statistik, 2006).

Distributor yang masuk kedalam kategori perdagangan besar, terbagi lagi kedalam beberapa klasifikasi baku lapangan usaha. Menurut data Badan Pusat Statistik tahun 2006 jumlah terbanyak diduduki oleh perdagangan besar hasil pertanian, makanan, minuman, dan tembakau yang mencapai 4.160 perusahaan/usaha. Angka ini hampir mencapai 46% dari total perusahaan/usaha di perdagangan besar untuk skala menengah dan besar (Badan Pusat Statistik, 2006).

Menurut Benny Wachyudi, selaku Dirjen Industri Agro Kemenperin, dan dikutip oleh GAPMMI (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia) industri makanan dan minuman ditargetkan mengalami pertumbuhan sebesar 8,15% di tahun 2012. Target ini dibawah realisasi pertumbuhan tahun 2011 yang mencapai 9,19%. Kemenperin yakin bahwa realisasi pertumbuhan akan melebihi target karena adanya peningkatan utilisasi industri. GAPMMI sendiri merupakan asosiasi untuk pengusaha makanan dan minuman yang sudah berdiri sejak 15 April 1976. Hingga tahun 2012, jumlah anggota GAPMMI mencapai 306 perusahaan (GAPMMI, 2012).

Dalam usaha distribusi, CV. Abdi Krisna sudah termasuk pemain lama karena telah berkecimpung di bisnis ini sejak tahun 2000. Secara umum aktivitas operasional di CV. Abdi Krisna sama dengan perusahaan distribusi lainnya. Perbedaannya terdapat pada program *database* yang digunakan. CV. Abdi Krisna menggunakan program *database* khusus yang disambungkan dengan internet sehingga pemilik dapat melakukan aktivitas pengontrolan dengan mudah meskipun tidak berada di kantor ataupun gudang. Dengan adanya program ini, aliran barang dapat mudah diketahui dan dilacak sehingga meminimalkan tingkat kehilangan barang di gudang.

Dari segi bisnis, fungsi-fungsi manajemen belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen bisnis yang baik. Pengamatan sementara melihat pembagian pekerjaan yang masih belum sepenuhnya diwujudkan, karena masih ada beberapa karyawan yang merangkap beberapa pekerjaan. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa salah satu fungsi manajemen yaitu pengorganisasian belum direncanakan dengan baik. Oleh karena itu, peneliti berusaha untuk membantu pemilik supaya fungsi manajemen bisa diterapkan dalam pengelolaan usaha distribusi produk makanan dan minuman pada CV. Abdi Krisna.

Menurut Wijayanto (2012), usaha distribusi erat kaitannya dengan aktivitas penyimpanan dan penyaluran produk dari perusahaan manufaktur kepada pihak pengecer. Apalagi untuk produk konsumer *(consumer goods)* seperti makanan dan minuman yang membutuhkan suatu gudang dengan desain yang tepat sehingga produk yang disimpan di gudang tetap dalam kondisi baik hingga dilakukan pengiriman kepada pembeli. Hal lain yang perlu diperhatikan yaitu temperatur gudang. Temperatur gudang harus dalam batasan tertentu

sehingga produk tidak rusak selama masa penyimpanan dan saat pengiriman kepada pembeli (Arwani, 2009).

Selain aktivitas penyimpanan produk di gudang, usaha distribusi juga erat kaitannya dengan aktivitas transportasi/pengangkutan. Menurut Kotler dalam Suwarno (2006), usaha distribusi perlu memperhatikan keputusan pengangkutan. Pilihan pengangkutan ini akan mempengaruhi penetapan harga produk, kinerja pengiriman tepat-waktu, dan kondisi barang saat tiba di tujuan, semuanya itu akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Untuk itulah dibutuhkan suatu pengelolaan (manajemen) secara menyeluruh sehingga aktivitas pemenuhan kebutuhan pembeli dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam aktivitas manajemen, dibutuhkan penerapan empat fungsi manajemen dalam setiap fungsi bisnis yang ada di perusahaan. George R. Terry dalam buku Wijayanto (2012) mengemukakan empat fungsi manajemen yaitu perencanaan *(Planning)*, pengorganisasian *(Organizing)*, pengarahan *(Actuating)*, dan pengendalian *(Controlling).*

Perencanaan *(planning)* menurut Daft (2008) berarti menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian *(organizing)* merupakan proses pengaturan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wijayanto, 2012). Pengarahan (*actuating)* adalah aktivitas untuk membuat semua anggota kelompok mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian (Terry & Rue, 2005). Pengendalian (*controlling*) merupakan proses untuk memastikan apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan (Wijayanto, 2012).

Menurut David (2011), terdapat enam fungsi pemasaran secara umum yaitu menganalisa pelanggan untuk menentukan segmentasi dan *positioning* pasar, aktivitas penjualan produk/jasa yang didukung oleh aktivitas promosi, aktivitas pengembangan dan diversifikasi produk/jasa, penentuan harga produk/jasa, serta aktivitas pendistribusian.

Fungsi manajemen dalam pemasaran yaitu dengan melakukan analisa target pasar yang cocok untuk produk yang dijual, penentuan target penjualan, analisa kebutuhan pasar, adanya koordinasi kerja, penempatan kepala tenaga penjual *(supervisor)*, adanya sistem insentif bagi tenaga penjual yang telah mencapai target tertentu, serta pengontrolan dilakukan dengan adanya suatu laporan penjualan produk dalam suatu periode waktu tertentu (Grewal & Levy, 2010).

Penerapan fungsi manajemen dalam bidang keuangan seperti melakukan analisa tambahan modal yang dibutuhkan disesuaikan dengan peningkatan penjualan ataupun pengembangan usaha, analisa persediaan kas untuk memenuhi kebutuhan usaha, pemilihan bentuk pinjaman yang sesuai dengan kebutuhan, adanya pembagian serta koordinasi kerja yang baik antara masing-masing bagian keuangan, adanya motivasi dan kepercayaan khusus bagi bagian keuangan untuk dapat mengelola keuangan perusahaan dengan baik dan benar, pengontrolan dapat berupa pemberian limit kredit bagi pembeli sehingga tidak terjadi over piutang (Kasmir, 2010).

Menurut pendapat David (2011) dan James C. van Horne dalam Kasmir (2010) fungsi dari manajemen keuangan secara umum adalah keputusan sehubungan dengan kegiatan investasi, keputusan yang berkaitan dengan jumlah dana yang disediakan oleh perusahaan baik yang berupa utang maupun modal perusahaan sendiri dan keputusan deviden. Hanya saja James C. van Horne dalam Kasmir (2010) menambahkan satu fungsi lagi yaitu manajemen aktiva yang terkait dengan pengelolaan aktiva secara efisien terutama aktiva lancar dan tetap.

Penerapan fungsi manajemen dalam bidang operasional dapat dilakukan dengan dilakukan dengan analisa jumlah produk maksimal yang dapat disimpan di gudang, rencana pengaturan tata letak barang agar tidak terjadi penimbunan barang di gudang, adanya Standar Operasional Prosedur, adanya pembagian kerja serta terjalinnya kerjasama diantara masing-masing bagian operasional, pemberian motivasi pada bagian pengiriman ataupun administrasi, dan pengontrolan dapat dilakukan dengan cara melakukan stok *opname* persediaan barang di gudang serta adanya laporan untuk setiap perpindahan barang yang terjadi di dalam gudang (Heizer & Render, 2010).

Penerapan fungsi manajemen pada bidang sumber daya manusia yaitu dengan analisa kebutuhan karyawan di masing-masing bagian, analisa gaji disesuaikan dengan jabatan dan kontribusi karyawan, adanya pembagian deskripsi pekerjaan secara jelas antar masing-masing bagian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, adanya motivasi bagi pengembangan diri karyawan, dan pengontrolan dilakukan dengan adanya penilaian kinerja secara periodik (Akhmad Subekhi & Mohammad Jauhar, 2012).

Penerapan fungsi manajemen pada fungsi sistem informasi manajemen yaitu dengan analisa kebutuhan informasi untuk pengambilan keputusan, menempatkan seseorang dengan kemampuan untuk mengoperasikan program *database* perusahaan secara benar dan tepat, motivasi untuk peningkatan kinerja, dan pengendalian dapat dilihat dari laporan yang dihasilkan oleh program database komputer tersebut apakah sudah memuat informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan tepat atau tidak (Raymond McLeod & Schell, 2008).

Lingkungan internal usaha dianalisa dengan cara mengidentifikasi kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness)* dari masing-masing fungsi bisnis yang ada di perusahaan seperti fungsi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen (David, 2011). Dari fungsi pemasaran, yang dapat dijadikan kekuatan dan dianggap sebagai kelemahan perusahaan seperti segmentasi pasar, *market share*, kualitas produk, cara promosi produk, serta pengalaman manajer pemasaran sendiri (David, 2011).

Sedangkan dari fungsi keuangan, yang dapat dijadikan kekuatan dan dianggap kelemahan usaha misalnya dalam hal pembiayaan jangka pendek dan jangka panjang yang terjadi di perusahaan, pembagian deviden, relasi dengan investor, serta pengalaman manajer keuangan dalam menjalankan fungsi keuangan (David, 2011).

Dari fungsi operasional yang dapat dijadikan sebagai kekuatan dan dianggap sebagai kelemahan usaha misalnya dari segi kondisi fasilitas dan peralatan yang digunakan, kontrol kualitas, kontrol persediaan (David, 2011). Dari fungsi sumber daya manusia yang dapat dijadikan sebagai

kekuatan dan dianggap sebagai kelemahan usaha misalnya dari segi perekrutan, pelatihan, kedisiplinan, dan kompensasi pekerja (Akhmad Subekhi & Mohammad Jauhar, 2012). Dari fungsi sistem informasi manajemen, yang dapat dijadikan sebagai kekuatan dan dianggap kelemahan oleh perusahaan misalnya dalam hal tingkat keamanan dalam akses sistem informasi yang ada, kemudahan dalam menjalankan sistem informasi tersebut, pelatihan bagi karyawan, serta peningkatan performa sistem informasi manajemen perusahaan (David, 2011).

Analisa aspek lingkungan eksternal (lingkungan industri) perusahaan dapat dilakukan dengan analisa *Five Forces Analysis* dari Michael Porter, yang terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru yang dipengaruhi oleh skala ekonomi, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya peralihan produk, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah; tingkat rivalitas antara pesaing yang dipengaruhi oleh jumlah pesaing, pertumbuhan industri yang lamban, ketiadaan diferensiasi/biaya peralihan, serta beragamnya pesaing sehingga taruhan strategis besar; tekanan dari produk pengganti yang dipengaruhi oleh harga produk substitusi dan produk substitusi dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi; kekuatan tawar menawar pembeli yang akan meningkat apabila kelompok pembeli terpusat, produk yang dibeli tidak terdiferensiasi, biaya peralihan pembeli kecil, dan pembeli memiliki informasi akan produk secara lengkap; dan kekuatan tawar-menawar pemasok akan meningkat apabila pemasok tidak menghadapi produk pengganti, serta produk pemasok itu merupakan input penting bagi pembeli.

Analisa SWOT digunakan untuk menganalisa strategi apa saja yang dapat digunakan oleh perusahaan dari hasil analisis SWOT-nya. *Tools* yang dipakai adalah *matrix* SWOT. Di dalam *matrix* SWOT terdapat empat tipe strategi yaitu strategi SO *(Strengths-Opportunities)* merupakan strategi untuk memberdayakan kekuatan perusahaan untuk menangkap peluang yang menguntungkan, strategi ST *(Strengths-Threats)* merupakan strategi perusahaan untuk menggunakan kekuatannya dalam hal menghindari ancaman yang datang, strategi WO *(Weaknesses-Opportunities)* merupakan strategi perusahaan untuk mengambil peluang menguntungkan dalam rangka mengurangi kelemahan, strategi WT *(Weaknesses-Threats)* merupakan strategi untuk menghindari ancaman dan memperkuat perusahaan dengan mengurangi kelemahan internal (David, 2011. Wheelen & Hunger, 2008).

Menurut David (2011), terdapat tiga tahapan bagi perusahaan dalam melakukan formulasi strategi, yaitu aktivitas peninjauan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, mencari strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Menurut Subagyo (2007), ada beberapa cara pengembangan usaha diantaranya Ekstensifikasi usaha yaitu pengembangan usaha dengan cara menambah ukuran atau luas usaha dengan tetap memastikan bahwa perhitungan usaha tersebut masih layak dalam hal pemasaran, ketersediaan bahan baku/sarana produksi, tenaga kerja, ketersediaan alat produksi, serta profit yang masih bisa didapat dari usaha tersebut; Intensifikasi usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi tanpa adanya penambahan luas atau ukuran usaha; Diversifikasi usaha untuk meningkatkan laba dengan cara memperbanyak jenis usaha sehingga dapat meminimalisasi resiko kerugian akibat adanya fluktuasi harga; dan penggantian *(Replacement)* yaitu strategi peremajaan usaha yang terkait dengan semakin rendahnya produktivitas alat produksi/mesin karena pemakaian yang sudah terlalu lama.

Mengingat perusahaan yang diteliti termasuk perusahaan keluarga maka penulis menjabarkan sedikit teori tentang perusahaan keluarga *(family business).* Pengertian *family business* adalah sebuah perusahaan yang didirikan ataupun diakuisisi oleh salah seorang individu ataupun keturunan mereka dan secara signifikan mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam perusahaan (Moore, Petty, Palich, & Longenecker, 2010). Menurut Susanto (2007) terdapat dua jenis perusahaan keluarga, yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, tetapi pengelolaannya dilakukan oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga; serta *Family Business Enterprise* (FBE) adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh anggota keluarga.

Rumusan masalah

1. Bagaimana deskripsi pengelolaan usaha distribusi produk makanan dan minuman pada CV. Abdi Krisna?
2. Bagaimana situasi lingkungan internal dan eksternal usaha distribusi produk makanan dan minuman di CV. Abdi Krisna?
3. Bagaimana analisa SWOT untuk usaha distribusi produk makanan dan minuman di CV. Abdi Krisna?
4. Bagaimana model alternatif strategi pengembangan usaha distribusi produk makanan dan minuman pada CV. Abdi Krisna?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha distribusi produk makanan dan minuman pada CV. Abdi Krisna.
2. Untuk menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal usaha distribusi produk makanan dan minuman di CV. Abdi Krisna.
3. Untuk menganalisis SWOT usaha distribusi produk makanan dan minuman di CV. Abdi Krisna.
4. Untuk merumuskan model alternatif strategi pengembangan usaha distribusi produk makanan dan minuman pada CV. Abdi Krisna.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2012). Salah satu jenis penelitian deskriptif yaitu studi kasus. Studi kasus sendiri merupakan sebuah penelitian dengan cara menjelaskan satu atau beberapa kasus secara komprehensif yang meliputi berbagai aspek, pengumpulan data yang mendalam dengan melibatkan beberapa sumber informan (Creswell, 2007).

CV. Abdi Krisna merupakan sebuah usaha keluarga dalam bidang distribusi produk makanan dan minuman di kota Semarang. Dikatakan sebagai perusahaan keluarga karena pengelolaan di CV. Abdi Krisna dilakukan oleh lebih dari dua

orang yang memiliki ikatan keluarga. CV. Abdi Krisna sudah berdiri sejak tahun 2000 tetapi mulai fokus sebagai distributor tunggal pada tahun 2006. Usaha distribusi yang dijalani oleh CV. Abdi Krisna ini telah menjangkau beberapa kota di provinsi Jawa Tengah dengan pusat pendistribusian berada di kota Semarang.

Teknik penentuan informan yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut misalnya karena sampel sumber data tersebut merupakan orang yang sangat mengetahui kondisi perusahaan (Sugiyono, 2011). Untuk membantu penelitian ini maka dengan pertimbangan tertentu peneliti memilih beberapa narasumber yang memiliki pengetahuan seputar perusahaan secara detail yaitu : manajer CV. Abdi Krisna untuk mendapatkan informasi seputar perusahaan secara menyeluruh dan detail termasuk lingkungan eksternal perusahaan, pemilik dari CV. Abdi Krisna untuk mengetahui informasi seputar fungsi bisnis dan lingkungan eksternal usaha distribusi di CV. Abdi Krisna, dan dua karyawan operasional (administrasi) dari CV. Abdi Krisna untuk mengetahui biaya dan detail harga produk baik dari principal maupun kompetitor.

Secara umum, terdapat dua jenis data yang digunakan yaitu data primer yaitu data yang didapat dari narasumber pertama dan belum melalui proses pengolahan dan data sekunder yaitu data primer yang telah diolah (Sarwono, 2006).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan wawancara mendalam *(indepth interview)*. Selain wawancara mendalam, pengumpulan data juga menggunakan teknik dokumentasi. Selain bertujuan untuk melengkapi metode wawancara, teknik dokumentasi juga menjadikan hasil wawancara lebih kredibel karena terdapat dukungan data baik berupa arsip, laporan maupun foto dari tempat penelitian. Dokumen yang digunakan dalam penelitian dibedakan menjadi dua macam, yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi seperti surat pribadi, autobiografi. Sedangkan dokumen resmi seperti laporan rapat, keputusan pimpinan kantor ataupun dokumen yang dihasilkan oleh lembaga sosial seperti majalah, buletin, maupun berita di media massa (Prastowo, 2012).

Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan metode triangulasi. Metode Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain sebagai pembanding terhadap data tersebut (Moleong, 2012). Setelah data diuji kredibilitasnya dengan metode triangulasi, kemudian data tersebut dianalisis dengan metode analisis yang meliputi tiga aktivitas (Sugiyono, 2011. Prastowo, 2012), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa pengelolaan usaha distribusi dilakukan dengan menganalisa jalannya fungsi manajemen pada kelima fungsi bisnis yang ada di CV. Abdi Krisna. Kelima fungsi bisnis tersebut adalah fungsi pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

1. Pemasaran

Perencanaan pada bidang pemasaran di CV. Abdi Krisna meliputi adanya penetapan harga jual produk dimana harga jual produk ditentukan dengan cara melihat harga pokok pembelian (HPP) kemudian dilakukan *mark-up* untuk menutup biaya distribusi yang ada. Selain penetapan harga jual produk, aktivitas perencanaan juga terlihat dari adanya penetapan target penjualan dan target konsumen dilakukan dengan melihat data penduduk, serta jenis produk yang didistribusikan.

Aktivitas Pengorganisasian pada bagian pemasaran di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan adanya pembagian wewenang beserta pekerjaan antara supervisor dan tenaga penjual *(salesman)*. Selain itu juga terdapat pembagian area pemasaran untuk setiap tenaga penjual yang ada. Hal ini dimaksudkan untuk membagi wilayah secara adil dan memastikan jangkauan pemasaran perusahaan sendiri. Koordinasi pekerjaan antara tenaga penjual dengan supervisor dilakukan dengan cara membagi target omzet yang secara keseluruhan yang kemudian oleh supervisor, target tersebut dibagi berdasarkan jumlah tenaga penjual yang ada. Menurut informasi dari manajer dan pemilik, pembagian wewenang dan pekerjaan pada fungsi pemasaran dilakukan berdasarkan *job description* yang ada.

Pengarahan bagian pemasaran pada CV. Abdi Krisna dilakukan dengan adanya pemberian bonus berupa insentif kepada tenaga penjual maupun supervisor untuk pencapaian target yang terjadi. Untuk salesman sendiri insentif diberikan berdasarkan target penjualan dan penagihan *(collection)*. Lalu untuk supervisor insentif juga diberikan berdasarkan pencapaian target omzet dan kinerja salesman secara keseluruhan. Selain melalui insentif, pemberian motivasi pada saat *meeting* juga dapat meningkatkan motivasi kinerja baik dari supervisor maupun salesman sendiri. Selain itu, aktivitas pengarahan terlihat dari adanya pelatihan pengenalan area bagi tenaga penjual yang baru direkrut. Hal ini dimaksudkan agar tenaga penjual *(salesman)* memahami dengan jelas dan pasti akan target outlet dan pasar yang dituju.

Pengendalian pada bagian pemasaran di CV. Abdi Krisna tidak hanya dilakukan dengan melihat laporan penjualan tiap minggu tetapi juga diadakan *meeting* bersama setiap minggu atau bulanan untuk me-*review* kembali kinerja selama satu periode yang telah berlangsung serta memunculkan ide baru untuk pencapaian peningkatan kinerja pemasaran sendiri.

2. Keuangan

Perencanaan pada bagian keuangan di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan adanya perencanaan keseimbangan dana usaha sehingga manajer ataupun pemilik tidak dapat melakukan order barang kepada *principal* secara asal. Order barang dilakukan dengan melihat pertimbangan jumlah stok di gudang dan rata-rata penjualan produk. Selain itu juga terdapat perencanaan terhadap jumlah stok yang disimpan di gudang (*buffer* stok), sehingga aliran *cash flow* usaha menjadi lancar.

Pengorganisasian pada bagian keuangan di CV. Abdi Krisna dibagi ke dalam tiga bagian yaitu penjualan barang, pembelian barang dan bagian kasir. Ketiga bagian tersebut dikepalai oleh istri pemilik. Bagian penjualan bertugas mencetak faktur penjualan untuk pembeli baik itu transaksi secara tunai maupun kredit beserta pelunasan piutangnya. Pada bagian pembelian bertugas untuk mencetak faktur pembelian dari principal secara kredit. Bagian kasir bertanggung jawab atas pendapatan harian usaha secara tunai untuk kemudian dipertanggungjawabkan kepada kepala keuangan. Secara keseluruhan, ketiga bagian tersebut sudah

berjalan sesuai dengan *job description*-nya masing-masing. Pemilik hanya menempatkan orang-orang yang sudah dipercayai saja untuk ditempatkan pada bagian keuangan ini. Oleh karena itulah rata-rata karyawan pada bagian keuangan ini sudah bekerja minimal empat tahun.

Aktivitas pengarahan pada bagian keuangan di CV. Abdi Krisna berbeda dengan fungsi pemasaran. Aktivitas pengarahan dilakukan dengan cara memberikan motivasi pada karyawan bagian keuangan yang dilakukan secara personal dengan cara lebih mendekatkan antara karyawan dengan pemilik sehingga meningkatkan rasa kekeluargaan diantara karyawan pada bagian keuangan. Mengingat modal untuk memulai usaha distribusi ini tergolong besar, maka dibutuhkan target omzet yang besar pula untuk menutup modal tersebut.

Pengendalian pada bagian keuangan di CV. Abdi Krisna berupa laporan kas harian yang diserahkan kepada istri pemilik sebagai kepala keuangan dimana laporan ini harus sesuai dengan data yang diinput tiap harinya ke dalam sistem komputer yang ada. Selain laporan harian, pengendalian keuangan secara keseluruhan juga dilakukan oleh kepala keuangan sewaktu-waktu untuk mengecek kebenaran data yang ada. Lalu ada juga sistem limit kredit yang dibagi menurut kategori outlet yang ada yaitu SO *(star outlet),* G (Grosir), SG (Semi Grosir), dan R *(Retail)* untuk menghindari piutang usaha berlebih dan menjaga keseimbangan antara penjualan dengan pembelian yang ada. Jadi secara keseluruhan pengendalian pada fungsi keuangan masih menjadi tugas dan wewenang pemilik.

3. Operasional

Perencanaan pada bagian operasional di CV. Abdi Krisna dilakukan mulai dari rencana tata letak gudang penyimpanan barang, rencana pengaturan masuk keluarnya barang di gudang dengan sistem FIFO *(first-in first-out),* menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP), diberlakukannya *one bill* untuk semua outlet.

Pengorganisasian pada fungsi operasional dilakukan dengan melakukan pembagian antara bagian gudang, administrasi dan *delivery* (pengiriman barang). Pada bagian gudang, dikepalai oleh kepala gudang yang bertanggung jawab atas semua barang di gudang beserta tata letak barang dan jumlah barang yang keluar masuk di gudang. Kepala gudang membawahi administrasi gudang, sopir dan *helper*. Administrasi gudang bertanggung jawab atas jumlah barang yang keluar masuk di gudang, bongkar-muat barang serta kesesuaian antara stok fisik dengan stok di komputer. Sopir dan *helper* bertanggung jawab atas barang beserta proses pengiriman barang kepada outlet yang bersangkutan. Bagian gudang juga erat kaitannya dengan bagian administrasi pada fungsi keuangan sehingga harus ada koordinasi kerja yang baik antara dua bagian ini untuk mendukung kelancaran operasional usaha. Secara keseluruhan pengorganisasian dilakukan berdasarkan *job description* masing-masing bagian untuk pembagian pekerjaan dan wewenangnya.

Pengarahan pada bagian operasional di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan pemberian insentif untuk kepala gudang dan administrasi gudang. Bila pada saatnya stok *opname* yaitu tiga bulan sekali terdapat barang yang hilang dan tidak sesuai dengan stok di komputer maka total insentif akan dikurangi senilai barang yang hilang tersebut. Untuk bagian *delivery* (sopir dan *helper*), pengarahan dilakukan dengan pemberian insentif setiap pengiriman barang. Besarnya insentif disesuaikan dengan kota pengiriman barang. Alur operasional yang terjadi di CV. Abdi Krisna sama dengan perusahaan distribusi pada umumnya. Dimulai dengan pembelian produk dari principal yang kemudian produk tersebut disimpan di dalam gudang. Setelah itu salesman mencatat order yang berasal dari outlet-outlet. Dimana order ini kemudian diserahkan ke bagian administrasi gudang untuk dicek tagihan yang pernah dilakukan oleh outlet tersebut serta bagaimana kondisi penagihannya. Jika nota sebelumnya sudah dilunasi kemudian order tersebut dianggap boleh diproses oleh bagian gudang. Setelah order diproses di bagian gudang untuk kemudian diatur proses pengirimannya, bagian administrasi (penjualan) bertugas untuk membuat faktur nota penjualannya. Setelah semua persyaratan administrasi beserta barang dianggap beres maka barang siap dikirimkan kepada outlet yang bersangkutan.

Pengendalian pada fungsi operasional, untuk bagian gudang dilakukan dengan stok *opname* untuk jenis produk secara keseluruhan setiap tiga bulan sekali, stok opname harian untuk jenis produk harian. Adanya laporan setiap aktivitas keluar masuk barang di gudang. Selain itu juga terkadang dilakukan inspeksi stok secara mendadak untuk mencocokkan antara stok fisik dengan data komputer.

4. Sumber Daya Manusia

Perencanaan pada bagian sumber daya manusia di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan adanya analisa kebutuhan karyawan baru pada saat membuka cabang baru di suatu wilayah. Untuk gaji, uang makan dan uang lembur juga sudah ada standar tertentu yang ditentukan oleh perusahaan sendiri. Penentuan gaji disesuaikan dengan standar kota Semarang untuk masing-masing jabatannya. Sedangkan untuk uang makan diberikan kepada sopir dan *helper* setiap harinya yang sudah termasuk kedalam biaya pengiriman.

Pengorganisasian pada bagian sumber daya manusia di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan adanya pembagian kerja yang didasarkan pada kebutuhan di CV. Abdi Krisna sendiri, tetapi ada beberapa juga yang berdasarkan keahlian.

Aktivitas pengarahan pada fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan pemberian motivasi yang disesuaikan dengan bagiannya. Misalkan untuk bagian pemasaran diberikan insentif, kepala gudang dan administrasi gudang juga menggunakan insentif, sedangkan untuk administrasi keuangan menggunakan pendekatan personal. Selain motivasi, juga dilakukan suatu aktivitas yang dapat meningkatkan kebersamaan dan kedekatan antar karyawan satu dengan yang lain misalnya dengan liburan bersama ke suatu tempat wisata tertentu. Liburan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kebersamaan dan kekompakan diantara karyawan yang ada sehingga karyawan merasa betah untuk bekerja di CV. Abdi Krisna dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Untuk pelatihan karyawan, dilakukan secara internal yaitu dengan cara karyawan senior di divisi atau departemen tertentu mengajari karyawan baru yang akan ditempatkan di divisi atau departemen tersebut. Selain itu juga terdapat pelatihan bagi tenaga penjual yang baru untuk pengenalan area terlebih dulu supaya target pasar dan pembelinya jelas.

Aktivitas pengendalian pada bagian sumber daya manusia di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan melihat hasil kerja dari

masing-masing bagian. Bila sampai terjadi kerugian perusahaan akibat keteledoran karyawan berarti kinerja karyawan kurang baik. Selain itu adanya pengendalian lewat absensi karyawan yang diawasi oleh pemilik dan dibantu manajer.

5. Sistem Informasi Manajemen

Perencanaan pada fungsi sistem informasi manajemen di CV. Abdi Krisna dilakukan dengan adanya perencanaan saat pembuatan program database yang digunakan di perusahaan. CV. Abdi Krisna bekerjasama dengan perancang program *(programmer)* untuk membuat suatu program database komputer yang cocok untuk perusahaan distribusi seperti di CV. Abdi Krisna ini.

Pengorganisasian pada fungsi sistem informasi manajemen terlihat dari adanya pembagian kinerja dan wewenang diantara karyawan yang mengoperasikan sistem informasi manajemen yang ditentukan berdasarkan *job description* dari masing-masing bagian yang ada. Misalnya pada bagian kasir, hanya bertugas dan bertanggung jawab atas kas beserta biaya harian, tidak diperbolehkan untuk menginput data pelunasan maupun pembelian produk. Selain itu juga adanya penempatan karyawan dengan keahlian khusus untuk mengoperasikan program komputer yang ada sehingga kinerja bisa maksimal.

Pengarahan pada fungsi sistem informasi manajemen ini ditunjukkan dengan adanya pelatihan bagi karyawan yang akan mengoperasikan program database komputer yang ada. Pelatihan dijalankan selama 3-5 hari. Awal pelatihan, karyawan dilatih sendiri oleh *programmer*. Tetapi setelah ada beberapa karyawan yang ahli maka pelatihan karyawan baru dilakukan sendiri oleh karyawan senior. Selain itu juga adanya *update* data baik itu penjualan maupun pembelian yang dilakukan setiap hari kerja dan tidak boleh terlambat dalam proses input datanya.

Pengendalian pada fungsi sistem informasi manajemen dilakukan dengan adanya laporan yang dihasilkan dari sistem informasi manajemen tersebut. Laporan tersebut antara lain laporan penjualan, pembelian, neraca, data outlet-principal, stok dalam *values* dan jumlah barang, margin retur penjualan-pembelian maupun margin penjualan dan pembelian sendiri hingga laporan laba rugi secara bulanan dan tahunan. Selain dari laporan tersebut, program database juga dilengkapi dengan kata sandi khusus yang dimiliki oleh karyawan secara personal dimana sandi ini hanya diketahui oleh karyawan dan programer sendiri. Kata sandi ini juga menyangkut modul yang dapat dibuka oleh karyawan tersebut. Misalnya pada fungsi keuangan bagian administrasi penjualan, dengan kata sandi tersebut ia hanya dapat mengakses modul transaksi penjualan, retur penjualan, beserta stok gudang. Lalu untuk fungsi keuangan bagian administrasi pembelian, dapat mengakses modul pembelian, retur pembelian, pelunasan piutang, serta pelunasan hutang. Kasir pada fungsi keuangan hanya dapat mengakses modul transaksi biaya dan laporan hari ini. Modul lengkap hanya dapat diakses dengan menggunakan *username* pemilik.

Lingkungan internal usaha dianalisa untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di CV. Abdi Krisna. Wilayah pemasaran CV. Abdi Krisna yang bergerak sebagai distributor mencakup wilayah sepanjang jalur Pantura (Pantai Utara). Dari jangkauan wilayah pemasaran dapat dikatakan CV. Abdi Krisna ini memiliki jangkauan pemasaran yang luas. Jumlah tenaga penjual yang ada di CV. Abdi Krisna ada enam orang tenaga penjual *(salesman)* dimana lima orang diantaranya dibagi berdasarkan area pemasaran sedangkan satu orang khusus menjual produk satu *principal*. Tenaga penjual yang ada dibantu oleh seorang supervisor untuk membantu mengarahkan pencapaian target omzet perusahaan. Bila dilihat dari tenaga penjual yang ada, dapat dijadikan sebagai kekuatan bagi CV. Abdi Krisna karena tenaga penjual tersebut selalu mampu mencapai target omzet bulanan yang ditetapkan oleh perusahaan. CV. Abdi Krisna hanya mengandalkan usaha tenaga penjual untuk mempromosikan produk *principal*-nya. Bila hanya mengandalkan usaha tenaga penjual saja untuk mempromosikan produk, pemasaran produk principal masih belum dapat menjangkau area Provinsi Jawa Tengah secara keseluruhan.

Pada bidang keuangan, pemilik memutuskan untuk menggunakan modal sendiri dan dibantu dengan modal dari Bank untuk mengembangkan usahanya. Menurut pengalaman pemilik sendiri, Bank selalu bersedia untuk membantu dana dalam proses perjalanan usaha sampai menjadi distributor seperti saat ini. Terbukti sejak masih berbentuk toko eceran, berkembang menjadi sistem *trading* hingga distributor seperti sekarang ini. Selain modal sendiri, pemilik menggunakan pinjaman dari bank karena pemilik merasa kemampuannya hanya cukup untuk melakukan pinjaman dari bank selain dari modal sendiri. Pemilik dan manajer tidak dapat seenaknya melakukan order barang kepada principal. Harus dengan beberapa pertimbangan seperti rata-rata penjualan produk yang bersangkutan dan stok yang disimpan di gudang.

Dalam bidang operasional, kondisi gudang dalam kapasitas maksimum dapat dijadikan sebagai kekuatan bagi usaha distribusi mengingat perusahaan distribusi sangat erat kaitannya dengan penyimpanan produk.

Pada bagian sumber daya manusia, kekuatan yang nampak adalah dengan adanya pelatihan bagi karyawan meskipun pelatihan disini hanya sebatas secara internal saja jadi karyawan senior mengajari karyawan baru yang akan bergabung di CV. Abdi Krisna. Selain itu juga adanya loyalitas yang tinggi dari para karyawan terhadap CV. Abdi Krisna. Ini dibuktikan dengan pegawai yang bekerja di CV. Abdi Krisna terutama pada bagian administrasi keuangan. Kelemahan yang nampak dari sumber daya manusia di CV. Abdi Krisna ini adalah tidak adanya standar minimum pendidikan bagi calon karyawan baru. Kelemahan lainnya adalah tidak adanya sistem absensi secara tertulis. Jadi absensi hanya berdasarkan pada pengamatan pemilik dan bantuan manajer.

Kekuatan yang nampak dari fungsi sistem informasi manajemen di CV. Abdi Krisna ini adalah adanya kata sandi *(password)* untuk masing-masing bagian yang menggunakan program database komputer ini. Kata sandi ini akan menentukan akses modul untuk tiap pegawai yang ada. Kekuatan lain pada fungsi sistem informasi manajemen ini adalah kemudahan dalam pengoperasian program database yang ada.

Hasil analisa lingkungan internal menunjukkan beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada pada CV. Abdi Krisna. Kekuatan yang nampak adalah jangkauan wilayah pemasaran melebihi 50% dari area pemasaran di Provinsi Jawa Tengah, kemampuan tenaga penjual untuk mencapai omzet setiap

bulan, gudang dalam kapasitas maksimal, pelatihan bagi calon karyawan, loyalitas karyawan tinggi, ketersediaan kata sandi dalam akses data, kemudahan dalam penggunaan sistem informasi, adanya pelatihan bagi karyawan yang akan mengoperasikan sistem informasi, data *update* setiap hari. Sedangkan kelemahan yang ada pada CV. Abdi Krisna adalah tingkat promosi produk yang hanya mengandalkan usaha tenaga penjual, kurangnya kebijakan absensi, belum ada standar minimum pendidikan bagi karyawan.

Untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi usaha distribusi produk makanan dan minuman pada CV. Abdi Krisna di kota Semarang ini maka dilakukan analisa *five forces* dari Michael Porter. Analisa *five forces* meliputi analisa terhadap ancaman masuknya pendatang baru, tingkat persaingan antar pesaing, produk pengganti, tawar menawar pembeli serta tawar menawar pemasok.

1. Ancaman masuknya pendatang baru

a. Skala ekonomis

Skala ekonomis dari usaha distribusi bisa dilihat dari penentuan keseimbangan antara omzet sekali pengiriman order kepada outlet dibandingkan dengan biaya pengirimannya. Bila omzet yang didapat itu sudah melebihi standar maka dipastikan sudah dapat menutup biaya dan mendapat margin yang diinginkan oleh perusahaan. Sampai saat ini pun belum terdapat suatu standar tertentu untuk minimal omzet yang harus didapat pada sekali pengiriman order.

b. Tingkat diferensiasi produk

Untuk produk yang didistribusikan oleh CV. Abdi Krisna ini termasuk kategori produk yang tidak terdiferensiasi. Mengingat untuk jenis makanan ringan dan minuman seperti yang didistribusikan ini juga sudah banyak perusahaan manufaktur yang memproduksinya. Hanya saja dari segi rasa, harga dan kualitas pelayanan yang dapat menarik minat lebih konsumen atau outlet.

c. Kebutuhan modal

Kebutuhan modal dalam menjalankan usaha distribusi ini tergantung dari kondisi aliran kas di perusahaan sendiri. Bila *buffer* stok tidak melebihi standar yang ditentukan, maka dapat dikatakan bahwa kebutuhan modal tidak begitu besar karena usaha ini sudah berjalan. Tetapi menurut pemilik sendiri, modal usaha untuk memulai usaha ini tergolong besar sehingga dapat dijadikan sebagai suatu peluang bagi CV. Abdi Krisna karena tidak semua pendatang baru dapat mempunyai modal besar untuk bersaing dengan CV. Abdi Krisna sendiri.

d. Akses kepada saluran distribusi

Untuk perusahaan distribusi seperti CV. Abdi Krisna yang tidak melakukan aktivitas produksi maka distribusi produknya tidak langsung kepada konsumen, tetapi melalui toko eceran atau toko grosiran. Distribusi produk langsung dilakukan oleh CV. Abdi Krisna sendiri.

e. Biaya peralihan produk

Tingkat biaya peralihan produk untuk produk makanan dan minuman seperti yang didistribusikan oleh CV. Abdi Krisna ini termasuk kecil. Mengingat banyaknya jenis produk makanan dan minuman yang hampir mirip-mirip atau bahkan sama bentuk hanya berbeda merk saja sehingga kemungkinan konsumen untuk berpindah ke produk lain itu biayanya rendah.

f. Kebijakan pemerintah

Menurut manajer dan pemilik, tidak terdapat peraturan pemerintah yang dapat mempengaruhi usaha distribusi produk makanan dan minuman di CV. Abdi Krisna ini, karena dilihat dari jenis produknya termasuk produk sekunder bukan untuk kebutuhan utama bagi outlet maupun konsumen.

2. Tingkat Rivalitas antara Pesaing

Kondisi persaingan usaha distribusi seperti yang dilakukan oleh CV. Abdi Krisna ini sangat kompetitif. Menurut data yang diberikan manajer, terdapat sepuluh kompetitor yang berkecimpung dalam usaha distribusi produk makanan dan minuman untuk wilayah Semarang dan sekitarnya. Dari sepuluh kompetitor tersebut, tiga diantaranya dianggap sebagai kompetitor utama karena dari segi produk, sistem penjualan, serta wilayah pemasaran sama dengan CV. Abdi Krisna. Bila dilihat dari segi harga produk ini CV. Abdi Krisna memiliki peluang karena rata-rata harga jual produknya lebih rendah dari kompetitor yang ada. Penggunaan jasa *trader* dapat menjadi peluang bagi CV. Abdi Krisna untuk meningkatkan penjualannya karena harga jual produknya lebih tinggi dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh CV. Abdi Krisna untuk produk yang sama.

3. Tekanan dari produk pengganti

Dalam hal ini, yang dapat menjadi peluang adalah harga produk substitusi yang lebih tinggi dari produk *principal*. Tetapi di sisi lain dapat juga dikatakan sebagai ancaman karena produk substitusi menawarkan layanan produk yang lebih baik dari layanan produk yang diberikan CV. Abdi Krisna.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Kekuatan tawar menawar dari pembeli ini menjadi peluang bagi CV. Abdi Krisna karena kelompok pembeli di CV. Abdi Krisna ini tergolong menyebar.

5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok menjadi peluang bagi CV. Abdi Krisna karena jumlah pemasok untuk produk makanan dan minuman ini jumlahnya banyak di Indonesia.

Hasil analisa lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang ada pada CV. Abdi Krisna. Peluang tersebut adalah adanya loyalitas pelanggan tinggi, kebutuhan modal besar, harga jual produk kompetitor lebih tinggi dari harga produk principal, harga jual produk pengganti lebih tinggi dari harga jual produk di CV. Abdi Krisna, kelompok pembeli tersebar, jumlah pemasok banyak, produk pemasok bukan merupakan input penting bagi pembeli. Sedangkan ancaman yang muncul adalah tingkat biaya perpindahan produk kecil, produk yang didistribusikan bukan produk yang terdiferensiasi, persaingan usaha distribusi di kota Semarang kompetitif, tingkat layanan yang ditawarkan oleh produk pengganti lebih baik, produk pengganti mudah didapat.

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang ada kemudian dipilih masing-masing dua sampai tiga kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dimasukkan ke dalam *matrix* SWOT.

Gambar 1. *Matrix* SWOT Usaha Distribusi Produk Makanan dan Minuman pada CV. Abdi Krisna di Kota Semarang

	Strength 1. Jangkauan wilayah pemasaran yang luas 2. Kemampuan tenaga penjual untuk mencapai omzet setiap bulan 3. Gudang dalam kapasitas maksimal	*Weakness* 1. Tingkat promosi produk kurang 2. Belum ada standar minimum pendidikan bagi calon karyawan
Opportunity 1. Loyalitas pelanggan tinggi 2. Harga produk pengganti yang lebih besar dari produk principal	SO *Strategy* 1. Menambah jumlah principal (S1, S2, O2) 2. Menetapkan target omzet dalam sekali pengiriman (S2, S3, O1)	WO *Strategy* 1. Meningkatkan negosiasi promosi produk dengan principal (W1, O1, O2) 2. Menetapkan standar minimum pendidikan serta meningkatkan pelatihan bagi calon karyawan maupun karyawan sendiri (W2, O1)
Threats 1. Persaingan usaha distribusi di kota Semarang kompetitif 2. Tingkat layanan yang diberikan oleh produk pengganti lebih baik	ST *Strategy* 1. Meningkatkan standar pelayanan pelanggan secara keseluruhan (S2, T2) 2. Menambah jumlah outlet baru (S1, S2, S3, T1)	WT *Strategy* 1. Menjaga komitmen diantara outlet yang ada dan juga principal (W1, T2, T1)

Data sudah diolah

Dari beberapa alternatif strategi yang didapat dari matrix SWOT tersebut, maka dipilih tiga prioritas strategi yang cocok dilakukan di CV. Abdi Krisna. Menurut peneliti, ketiga strategi tersebut adalah :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan

Strategi ini dianggap prioritas mengingat sebagai usaha distribusi, pelayanan kepada outlet pelanggan merupakan kunci utama untuk keberhasilan usaha distribusi ini. Seperti kata pemilik, pelayanan kepada pelanggan menyangkut hal yang luas dalam usaha distribusi secara keseluruhan. Tidak hanya dari tenaga penjual yang berhubungan langsung dengan outlet, tetapi bagian *delivery*, gudang, hingga admin juga berkaitan erat dengan pelayanan ini. Sehingga dapat dikatakan pelayanan kepada pelanggan ini berpengaruh luas kepada sebuah perusahaan distribusi karena menyangkut performa organisasi secara keseluruhan.

2. Meningkatkan negosiasi promosi dengan principal

Usaha distribusi sangat erat kaitannya dengan pemasaran produk principal, sehingga untuk dapat meningkatkan omzet penjualan produk sendiri perlu didukung oleh bantuan promosi dari pihak principal. Meningkatkan negosiasi promosi produk ini contohnya seperti penambahan promo penjualan produk seperti adanya kupon hadiah langsung atau bisa juga dalam bentuk promo pembelian yang diadakan oleh principal untuk pembeli. Oleh karena itulah, usaha meningkatkan negosiasi promosi dengan principal menjadi strategi yang prioritas karena berkaitan erat dengan naik turunnya omzet perusahaan sendiri. Bila principal mau membantu promosi produk maka omzet perusahaan dapat juga meningkat karena dengan bantuan promosi akan lebih banyak lagi orang yang mengetahui tentang produk tersebut sehingga akan meningkatkan penjualan produk sendiri.

3. Menetapkan standar pendidikan minimum bagi calon karyawan

Penetapan standar minimum pendidikan bagi calon karyawan merupakan strategi prioritas karena bila karyawan itu memiliki pendidikan yang tinggi, tutur kata bahasanya kepada pelanggan akan lebih baik bila dibandingkan dengan yang pendidikannya kurang tinggi. Ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan mempengaruhi performa perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itulah dibutuhkan standar minimum pendidikan bagi calon karyawan untuk mendukung peningkatan pelayanan pelanggan di CV. Abdi Krisna sendiri.

Rencana pengembangan dianalisa dengan cara melihat kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan ke depannya. Kemudian ditentukan rencana pengembangan yang cocok dilakukan di CV. Abdi Krisna. Dengan sistem pelayanan order yang sudah ada sekarang ini yaitu adanya target omzet di CV. Abdi Krisna, proporsi pelanggan yang loyal pada CV. Abdi Krisna ini mencapai 50%. Kondisi yang diharapkan adalah terjadi peningkatan target omzet penjualan produk, dan peningkatan jumlah pelanggan loyal hingga 60% dari jumlah keseluruhan outlet yang ada.

Strategi pengembangan yang cocok adalah peningkatan standar pelayanan kepada pelanggan. Strategi peningkatan pelayanan kepada pelanggan ini menyangkut penanganan order dari pembeli, pengiriman barang hingga penanganan returan pembeli. Daya dukung yang dimiliki perusahaan adalah adanya sistem pengiriman order pembeli dengan *one day service*. Hambatan yang ada di dalam perusahaan adalah adanya keterbatasan tenaga profesional untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Tujuan jangka panjang yaitu meningkatkan loyalitas pelanggan sehingga pelanggan bersedia dari untuk mencoba produk baru yang ditawarkan oleh CV. Abdi Krisna. Tujuan jangka pendek adalah adanya peningkatan omzet penjualan.

Berdasarkan rencana pengembangan tersebut, tahapan yang dapat dilakukan baik oleh pemilik ataupun manajer untuk menjalankan strategi tersebut adalah :

a) Perumusan kebijakan tentang standar pelayanan order pelanggan
   Tahapan pertama untuk dapat merumuskan kebijakan tersebut, pemilik dapat meminta masukan dari manajer dan karyawan bagian pengiriman tentang kondisi pasar dan outlet di lapangan sebenarnya seperti apa, lalu pemilik juga dapat mengetahui karakteristik dari pemilik ataupun pengelola dari outlet langganan yang ada. Pemilik perlu meminta masukan dari manajer dan bagian pengiriman karena terkadang pemilik tidak mengetahui kondisi dan keadaaan pasar maupun outlet di lapangan seperti apa. Jika ada masukan dari pihak yang memang mengetahui kondisi pasar dan outlet secara jelas maka kebijakan yang dihasilkan nantinya dapat disesuaikan dengan kondisi yang sebenarnya.
b) Menetapkan kebijakan baru tentang standar pelayanan pelanggan yang baru
   Setelah mendapat masukan, barulah pemilik dapat menetapkan kebijakan standar pelayanan pelanggan itu benar dan cocok dilakukan di CV. Abdi Krisna. Lalu pemilik dapat mensosialisasikan kepada manajer tentang kebijakan yang baru tersebut dimana kemudian manajer dapat menentukan pelatihan yang cocok bagi bagian pengiriman itu seperti apa.
c) Pelatihan karyawan
   Pelatihan dapat dilakukan oleh manajer dan supervisor selama beberapa hari atau beberapa minggu kepada seluruh karyawan. Bentuk pelatihan yang dipilih seperti pelatihan tentang cara berbicara yang sopan dan ramah kepada pelanggan dalam menangani order yang ada. Selain itu juga bagi tenaga penjual, dapat dilatih tentang cara penanganan outlet baru. Misalnya ketika tenaga penjual mendapatkan order dari outlet baru, sebaiknya tenaga penjual mencatat alamat lengkap serta nomor telepon dari pemilik atau pengelola outlet tersebut sehingga mudah untuk dihubungi oleh bagian administrasi. Pelatihan bagi bagian gudang misalnya tentang cara memperlakukan barang yang ada di gudang. Barang yang ada di gudang tidak boleh dilempar ataupun dibanting sehingga produk tidak rusak sampai ke tangan pembeli.

Beberapa konsekuensi yang dapat terjadi pada CV. Abdi Krisna bila tidak melakukan ketiga langkah implikasi manajerial tersebut : terjadi penurunan proporsi pelanggan loyal di CV. Abdi Krisna karena tidak segera melakukan perbaikan dalam layanan kepada pelanggan, terjadi penurunan tingkat penjualan karena jumlah pelanggan loyal yang berkurang, penurunan jumlah outlet di beberapa wilayah pemasaran yang ada.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang ada, maka dapat dirumuskan kesimpulan berikut ini :

a. Masih ada beberapa kelemahan dalam pengelolaan fungsi keuangan dan sumber daya manusia yaitu campur tangan pemilik dalam kedua fungsi ini masih sangat besar terutama dalam hal pengawasan.
b. Dalam lingkungan internal, belum terdapat departemen khusus untuk pengelolaan sumber daya manusia dan belum adanya standar pendidikan minimum bagi calon karyawan baru. Kekuatan yang belum dimanfaatkan oleh perusahaan adalah adanya kemampuan dari tenaga penjual untuk mencapai omzet setiap bulan. Untuk lingkungan eksternal, ancaman usaha distribusi yang menjadi prioritas utama berasal dari persaingan usaha distribusi yang tergolong kompetitif di kota Semarang. Selain ancaman pesaing, ancaman lainnya datang juga dari tingkat layanan yang ditawarkan produk pengganti yang lebih baik dari CV. Abdi Krisna. Peluang yang belum dimanfaatkan oleh perusahaan adalah adanya pasar produk makanan dan minuman yang masih belum dijangkau oleh perusahaan.
c. Alternatif strategi yang bisa diprioritaskan CV. Abdi Krisna adalah adanya peningkatan standar pelayanan pelanggan, peningkatan negosiasi promosi dengan *principal*, serta menetapkan standar pendidikan minimum bagi calon karyawan baru. Kelemahan dari strategi prioritas tersebut adalah belum adanya kebijakan tertulis yang mendukung strategi prioritas tersebut.
d. Rencana pengembangan yang dipilih adalah dengan merencanakan peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan serta agen dan pengecer lama maupun baru.

Dari kesimpulan tersebut dapat dirumuskan saran yang cocok bagi CV. Abdi Krisna:

a. Merekrut tenaga profesional khusus untuk fungsi sumber daya manusia dan fungsi keuangan.
b. Pembentukan bagian khusus sumber daya manusia yang dikepalai oleh seorang manajer personalia.
c. Menetapkan kebijakan secara tertulis tentang strategi prioritas yang sudah dirumuskan tersebut untuk kemudian disosialisasikan kepada karyawan.
d. Meminta bantuan pelatihan dari tenaga profesional diluar perusahaan untuk melakukan pelatihan tentang kualitas pelayanan pelanggan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Akhmad Subekhi, M., & Mohammad Jauhar, S. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).* Jakarta: Prestasi Pustaka Jakarta.

Arwani, A. (2009). *Warehouse Check Up : Menjadikan Gudang sebagai Keunggulan Kompetitif melalui Audit Menyeluruh* (Cetakan I ed.). Jakarta: Penerbit PPM.

Budhisetiawan, Y. (2012). *Distribusi Digital.* Jakarta.

Badan Pusat Statistik. (2006). *Hasil Pendaftaran Perusahaan/Usaha SENSUS EKONOMI 2006.* Jakarta.

Badan Pusat Statistik. (2006). *Perusahaan Menengah dan Besar, Perdagangan Besar dan Eceran, Hasil Sensus Ekonomi 2006.* Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (2nd ed.). CA : Sage: Thousand Oaks.

David, F. (2011). *Strategic Management : Concept & Cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Daft, R. L. (2008). *Manajemen* (sixth ed., Vol. 1). (E. T. Tiolina, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.

Grewal, D., & Levy, M. (2010). *Marketing* (Second Edition ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Heizer, J., & Render, B. (2010). *Manajemen Operasi* (Ninth ed.). (C. Sungkono, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.

Kasmir, S. M. (2010). *Pengantar Manajemen Keuangan* (1st ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Edisi Revisi* (Cetakan ke- 30 ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & Longenecker, J. G. (2010). *Managing Small Business : An Entrepreneurial Emphasis.* Canada: South-Western Cengage Learning.

Prastowo, A. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (Cetakan kedua ed.). Depok, Sleman, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.*

Suwarno, H. (2006). Sembilan Fungsi Saluran Distribusi : Kunci Pelaksaan Kegiatan Distribusi yang Efektif. *Jurnal Manajemen , Vol. 6*, 83.

Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2008). *Principles of Management* (Fourth ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy (eleventh ed.). New* Jersey: Pearson Education, Inc.,.