PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUTOR ALAT-ALAT PERTUKANGAN DAN PERBENGKELAN PADA PT. CK DI SURABAYA

Julianti Chiasidy dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: j_chiasidy@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—PT. CK adalah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi alat-alat pertukangan dan perbengkelan. Penelitian ini bertujuan menggambarkan pengelolaan dan pengembangan pada PT. CK dengan menganalisa lingkungan internal eksternal pada perusahaan yang kemudian dapat dilakukan analisis SWOT yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi pengembangan bisnis. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara terhadap informan yang dipilih melalui metode *purposive sampling*. Kemudian data yang diperoleh diuji validitasnya dengan mengunakan metode triangulasi data. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. CK memiliki pengelolaan usaha yang baik. Perusahaan memiliki kekuatan pada lingkup wilayah pemasaran yang luas. Kelemahan yang dimiliki adalah kurangnya tenaga penjual yang ada. Peluang, adanya pangsa pasar yang masih luas dan ancaman, daya tawar pembeli yang tinggi dan kebijakan pemerintah. Perusahaan dapat menggunakan Strategi Kepemimpinan Biaya Nilai Terbaik sebagai strategi perusahaan dan melakukan pengembangan bisnis dengan menerapkan teknologi penjualan dan pembelian *online* bagi pelanggan dan pemasok.**

***Kata Kunci*— alat-alat pertukangan, alat-alat perbengkelan, pengelolaan usaha, pengembangan usaha dan strategi kepemimpinan biaya.**

I. PENDAHULUAN

Berdasar tabel 1.1 dilihat bahwa laju pertumbuhan PDB menurut lapangan usaha yang berada di dalam sektor Pertambangan dan Penggalian tumbuh sebesar 2,8% selama tahun 2011. Pertumbuhan lainnya juga terjadi di Industri Pengolahan (5,7%), dan Konstruksi (7,2%). Dengan adanya pertumbuhan yang terus meningkat ini, memberikan pernyataan bahwa lapangan usaha yang bergerak di dalam sektor-sektor yang disebutkan dalam tabel 1.1 tersebut dapat terus memberikan sumbangsihnya bagi PDB negara.

Selain itu, sebagai contoh sektor Pertambangan dan Penggalian yang mengalami pertumbuhan sebesar 2,8%, dapat dilihat bahwa sektor ini memiliki tingkat pertumbuhan yang paling kecil, namun tetap ada pertumbuhan di dalam sektor tersebut. Dengan adanya pertumbuhan dalam setiap sektor tersebut, juga membuka peluang bagi sektor perdagangan dengan segala jenis barang dagang yang ada yang mungkin dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan bahan maupun alat bagi setiap sektor yang ada, dan tentu saja dalam rangka untuk terus meningkatan PDB negara sekaligus mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan dalam setiap sektor yang mendukung PDB nasional.

Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (persen)

Lapangan Usaha	Harga Konstan 2000				
	Triw-I-2011	Triw-IV-2011	Triw-I-2012	Triw I-2012 terhdp Triw IV-2011 (%)	Triw I-2012 terhdp Triw I-2011 (%)
1. Pertambangan & Penggalian	46,9	47,9	48,2	0,7	2,8
2. Industri Pengolahan	152,0	163,9	160,6	-2,1	5,7
3. Konstruksi	37,8	42,2	40,5	-4,1	7,2

Sumber : Berita Resmi Statistik, BPS (data diolah)

PT. CK sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan alat-alat pertukangan dan perbengkelan yang biasanya digunakan dalam sektor pertambangan dan penggalian, industri pengolahan dan konstruksi. Aktivitas bisnis yang dilakukan adalah mendistribusikan peralatan pertukangan dan perbengkelan ke seluruh wilayah di Indonesia dengan berfokus pada wilayah Jawa Timur dan Indonesia bagian timur. Kegiatan penawaran dilakukan dengan menggunakan tenaga penjual atau *salesman*. Sejauh ini, masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah kurangnya tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan karena kecenderungan adanya ketidakcocokan jenis pekerjaan yang telah dibebankan dengan kapasitas yang dimiliki oleh tenaga penjual.

Rencana pemecahan penelitian dilakukan dengan menggabungkan analisis lingkungan internal dan eksternal ke dalam analisis SWOT, kemudian memilih strategi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan dan membuat rencana pengembangan usaha.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah, mendeskripsikan pengelolaan usaha yang dimiliki oleh perusahaan, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menganalisis SWOT dan merumuskan rencana pengembangan usaha.

Pembahasan dalam penelitian ini diawali dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada perusahaan. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menganalisa fungsi manajemen pada setiap fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Fungsi manajemen yang digunakan terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*. *Planning* (Perencanaan) adalah mendefinisikan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas-tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut (Daft, 2010, p.5). Selain itu, perencanaan juga merupakan langkah awal daripada fungsi manajemen yang lain dimana dengan adanya perencanaan ini, semua kegiatan akan mempunyai suatu pedoman kerja (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.141). *Organizing* (Pengorganisasian) menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk memenuhi perencanaan yang telah dibuat dengan pembagian tugas kerja, pengelompokkan tugas kerja dalam departemen, mendelegasikan otoritas dan mengalokasikan sumber daya dalam perusahaan (Daft, 2010, p.6). *Actuating* (Pengarahan) adalah menggunakan pengaruh untuk memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Daft, 2010, p.6). *Controlling* (Pengendalian) yang merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.167). Fungsi manajemen yang ada akan digunakan dalam membahas fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan yang terdiri dari, pemasaran, keuangan, operasi dan MSDM. Fungsi Pemasaran didefinisikan sebagai suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.261). Selain itu, pemasaran juga dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan konsumen dan keinginan mereka terhadap barang dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran: analisis konsumen, penjualan barang atau jasa, perencanaan barang atau jasa, penetapan harga, pendistribusian, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, 2012, p.198). Fungsi keuangan/akuntansi terdiri atas tiga keputusan: keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan dividen. Analisis rasio keuangan adalah metode yang paling luas yang digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dalam area investasi, pembiayaan, dan dividen (David, 2012, p.204). Fungsi Produksi atau Operasi mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa atau yang berhubungan dengan kegiatan produksi pada perusahaan (David, 2012, p.214). Fungsi manajemen sumber daya manusia ini mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan suatu divisi yang didalamnya terdiri atas perekrutan karyawan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja karyawan (Gerhart., Hollenbeck., Noe., Wright, 2008, p.4).

Setelah melakukan analisis lingkungan internal akan dilakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan *Porter's Five Forces*, yang terdiri dari Ancaman Pendatang Baru, Persaingan Sesama Industri, Ancaman Produk Pengganti, Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli dan Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok. Ancaman Pendatang baru, pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga membawa sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi laba. Sumber utama rintangan masuk adalah : skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan terlepas dari skala, kebijakan pemerintah (Porter, 1987, p.6-12). Persaingan Sesama Industri, persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap pesaingnya dan dengan dengan demikian akan mendorong perlawanan. Beberapa bentuk persaingan yang biasa terjadi adalah persaingan harga, perang iklan, juga diferensiasi produk (Porter, 1987, p. 16). Ancaman Produk Pengganti, persaingan terhadap produk akan membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri (Porter, 1987, p.21-22). Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli, pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan (Porter, 1987, p.22). Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok, pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Beberapa kondisi yang membuat pemasok kuat adalah para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi pada industri dimana mereka menjual, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, produk kelompok pemasok terdiferensiasi, kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju (Porter, 1987, p. 24-25).

Analisis SWOT dibuat setelah lingkungan internal dan eksternal perusahaan diidentifikasi. Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal (Dyck dan Neubert, 2009, p. 260). SWOT mencakup hal sebagai berikut, Pertama, *Strenghts* (Kekuatan) mengacu pada sumber daya yang berharga atau unik yang dimiliki oleh organisasi yang dilakukan dengan sangat baik. Kekuatan adalah karakteristik internal positif yang dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan strategis mereka. Kedua, *Weakness* (Kelemahan) mengacu kepada kurangnya sumber daya atau kemampuan tertentu yang seharusnya dibutuhkan organisasi. Kelemahan adalah suatu karakteristik

yang menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Ketiga, *Opportunities* (Peluang) adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu manajer memenuhi atau melampaui tujuan organisasi. Keempat, *Threats* (Ancaman) adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk mempersulit manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang digunakan oleh membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategis SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), Strategi WT (kelemahan-ancaman). (David, 2012, p. 327). Empat jenis strategi dari matriks SWOT ini adalah (David, 2012, p.327-330): Pertama, strategi SO ialah menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada di posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kegiatan eksternal. Kedua, strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalangi kita untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Ketiga, strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu memenuhi ancaman dalam lingkungan eksternal secara langsung. Keempat, strategi WT adalah strategi defensif langsung untuk mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal. Organisasi dihadapkan dengan ancaman eksternal yang banyak dan kelemahan internal mungkin memang berada pada posisi sulit. Pada kenyataannya, perusahaan harus berjuang untuk bertahan, melakukan penggabungan usaha, menahan diri, menyatakan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Perumusan Formulasi Strategi adalah pemilihan strategi yang disesuaikan dengan kondisi-kondisi yang ada di perusahaan dengan kriteria dari strategi tersebut. Perumusan formulasi strategi dilakukan setelah matriks SWOT perusahaan selesai disusun. Perumusan formulasi strategi yang digunakan adalah lima strategi generik Porter. Lima strategi generik Porter ini menyiratkan pengaturan organisasional, prosedur pengendalian, dan sistem intensif yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar dengan akses ke sumber daya yang juga lebih besar umumnya bersaing dengan strategi kepemimpinan biaya dan/atau diferensiasi, sementara perusahaan-perusahaan yang lebih kecil sering kali berkompetisi dengan menggunakan strategi fokus (David, 2012, 274). Lima strategi generik Porter terdiri dari Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan Tipe 2), Strategi Diferensiasi, Strategi Fokus (Tipe 1 dan Tipe 2) (David, 2012, p.275). Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibanding produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) strategi Tipe 1 maupun Tipe 2 adalah pasar yang besar (David, 2012, p. 273-274). Diferensiasi adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relative peka terhadap harga (David, 2012, p.274). Fokus berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi focus adalah Tipe 4 dan Tipe 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Target (sasaran) strategi Tipe 4 maupun Tipe 5 adalah pasar kecil (David, 2012, p.274).

Pengembangan usaha dilakukan dengan pembuatan tujuan tahunan dan kebijakan yang sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan dalam perumusan formulasi strategi (David, 2012, p.388) Tujuan tahunan: berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan, dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi. Pembuatan kebijakan: mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan serta menjelaskan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyono, 2012, p.8-9). Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, data kuantitatif, data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan (Bungin, 2007, p.103). Data kuantitatif merupakan hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen (Sugiyono, 2012, p.15). Sumber data yang digunakan berupa sumber primer dan sekunder, sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p.225). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2012, p.137-138).

Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012, p.218-219). Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan, yaitu lima orang informan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. Pengujian data dilakukan dengan metode triangulasi sumber yaitu pengecekan data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber (Sugiyono, 2012, p.274). Teknik analisis data dilakukan dengan menelaah seluruh data, mereduksi data, menyusun dalam satuan-satuan, pemeriksaan keabsahan data dan melakukan penafsiran data (Moleong, 2007, p.247).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. CK didirikan pada tahun 1982 dengan modal dari dua orang dan beroperasi di Surabaya yang kemudian melebarkan penjualannya ke pulau Jawa, Kalimantan dan Sulawesi. Bergerak di bidang usaha distributor alat-alat pertukangan dan perbengkelan dengan menggunakan tenaga penjual. Termasuk dalam jenis usaha menengah dengan omset penjualan mendekati 50 milyar per tahun. Memiliki kurang lebih 30 orang karyawan yang tersebar di bagian pemasaran, keuangan, operasi dan MSDM. Perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang jelas dan juga memiliki struktur organisasi. Aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah mendistribusikan alat-alat pertukangan dan perbengkelan kepada pelanggan perusahaan yang tersebar di Pulau Jawa, Kalimantan dan Sulawesi. Pelanggan perusahaan sendiri terbagi menjadi dua jenis, ada yang berupa *end user* dan ada juga yang masih menjualkannya kembali. Komposisi pelanggan perusahaan yang paling banyak terdapat pada pelanggan yang menjualkannya kembali. Sehubungan dengan aktivitas penjualan ke pulau-pulau tertentu, kendala yang paling sering dialami oleh perusahaan adalah kekurangan tenaga penjual karena tenaga penjual yang ada ternyata tidak memenuhi kompetensi untuk menjadi tenaga penjual. Perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan dan struktur organisasi yang jelas.

A. Analisis Internal pada PT. CK.

Analisis lingkungan internal pada PT. CK dilakukan dengan menganalisa fungsi manajeman pada setiap fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan.

Bagian pemasaran memiliki perencanaan yang baik sebelum melakukan penawaran kepada pelanggan, hal ini dapat terlihat dari riset pasar yang telah dilakukan. perusahaan melakukan riset pasar setiap satu bulan sekali. Perusahaan menyadari bahwa kondisi barang di pasaran itu mengalami perubahan yang cepat, sehingga untuk selalu mengetahui kondisi di pasar, perusahaan melakukan riset pasar. Riset pasar dapat dilihat dari laporan penjualan dan laporan dari tenaga penjual. Perusahaan memiliki beberapa program pemasaran berupa pemberian promo barang, souvenir dari produk terkait seperti kaos, payung, jam dinding, gelas, pulpen, pemberian *cash back* per tahun kepada pelanggan sesuai dengan berapa banyak jumlah omset yang diberikan pelanggan terkait kepada perusahaan dan juga progam *after sales service* yang terdiri dari pemberian garansi dan penyediaan *spare part* dari mesin-mesin yang telah dibeli oleh pelanggan, sehingga mempermudah pelanggan dalam memperbaiki barang mereka. Bagian pemasaran memiliki memiliki pengaturan tersendiri dalam pembagian tenaga penjual. Tenaga penjual sudah terbagi sesuai dengan wilayah yang mereka pegang masing-masing. Satu provinsi, biasa dipegang oleh dua atau tiga orang tergantung banyaknya konsumen perusahaan di provinsi tersebut. Bagian pemasaran tidak memiliki pengumpulan tim yang resmi dan pembentukkan kelompok tertentu dalam memberikan kritik pada produk dan jasa, hal-hal tersebut sudah dibahas dalam pengarahan di *meeting* bulanan. Bagian pemasaran memiliki pengendalian terhdap efektivitas tenaga penjual melalui evaluasi kinerja per tahun yang dinilai berdasar berapa banyak jumlah orderan yang didapat oleh tenaga penjual dalam satu tahun dan juga melakukan pengendalian dalam efektivitas kegiatan pemasaran melalui laporan penjualan yang meningkat, survei pelanggan dan pembicaraan dengan perwakilan tenaga penjual.

Bagian keuangan melakukan perencanaan dalam membuat peramalan kebutuhan perusahaan dengan cara mengumpulkan kebutuhan dari bagian-bagian lain yang kemudian akan menjadi peramalan kebutuhan finansial, yang setelah itu akan diajukan ke Direktur untuk disetujui sebagai anggaran. Peramalan kebutuhan finansial dilakukan oleh Manajer Keuangan dan penetapan anggaran perusahaan disetujui oleh Direktur. Pengarahan yang dilakukan oleh bagian keuangan adalah dengan memberikan penjelasan mengenai aktivitas-aktivitas di dalam fungsi keuangan dan juga mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan keuangan, kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan dalam pembayaran ke pemasok dan pemberian gaji karyawan. Pengendalian kondisi keuangan yang dilakukan oleh bagian keuangan adalah melihat dari kondisi kas, selama kondisi kas positif, itu menunjukkan bahwa performa keuangan yang dimiliki perusahaan adalah baik.

Bagian operasi melakukan perencanaan berupa rencana pengadaan barang kepada pemasok berdasar dari riset pasar yang dilakukan oleh perusahaan. Bagian operasi memiliki pengorganisasian dengan melakukan koordinasi yang baik dengan bagian lain yang bersangkutan serta memiliki pengaturan gudang yang baik dengan memberlakukan sistem *first in first out*. Bagian operasi melakukan komunikasi yang baik sebagai bentuk pengarahan dan membangun hubungan yang baik antar karyawan. Bagian operasi memiliki pengendalian yang baik terhadap barang dari pemasok dan barang yang akan dikirimkan kepada pelanggan dengan melakukan pemeriksaan fisik dan pencatatan yang rapi.

Bagian MSDM tidak memiliki perencanaan yang jelas. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya jadwal perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan dan penilaian atau evaluasi. Perekrutan, pelatihan dan evaluasi dilakukan apabila bagian tertentu membutuhkan penambahan jumlah karyawan. Bagian MSDM memiliki pembagian aktivitas yang jelas sehingga setiap karyawan mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Keputusan penempatan karyawan berada pada manajer bagian yang membutuhkan. Bagian MSDM melakukan pengarahan dengan membebankan ke tiap manajer bagian untuk menjelaskan mengenai etika dan nilai-nilai organisasi kepada staff di dalam bagian yang ada.

Pemberian motivasi dilakukan secara langsung berupa pemberian kata-kata positif. Bagian MSDM tidak memiliki pengendalian khusus, hanya melakukan rapat dan tukar pikiran yang sekaligus membahas mengenai evaluasi kerja selama satu tahun.

B. Analisis Eksternal pada PT. CK.

Perusahaan memiliki ancaman pendatang baru yang tinggi, karena meskipun membutuhkan modal yang besar untuk masuk ke industri ini, pengelolaan usaha dan karakteristik produk sudah dipahami oleh perusahaan pendatang baru dengan baik, sehingga memberikan peluang yang besar bagi pendatang baru. Kondisi persaingan sesama perusahaan sejenis dalam industri yang sama adalah tinggi, hal ini dapat dilihat dari banyaknya usaha sejenis yang ada dan juga jenis persaingan yang merupakan persaingan harga, akan tetapi keberadaaan pesaing sejenis ini tidak mempengaruhi perusahaan, karena dengan adanya persaingan ini semakin memotivasi perusahaan untuk memberikan yang terbaik. Perusahaan tidak memiliki produk pengganti, namun memiliki jasa pengganti. Keberadaan dari jasa pengganti ini tidak menggantikan kebutuhan akan produk perusahaan, malah jasa pengganti yang ada dapat menjadi pelanggan baru bagi perusahaan. Perusahaan memiliki kekuatan tawar-menawar pembeli yang tinggi karena persaingan harga yang ketat menyebabkan pelanggan memiliki kontrol dalam melakukan pembelian. Perusahaan memiliki kekuatan tawar-menawar pemasok yang rendah karena kuantitas produk yang dibeli dari pemasok selalu dalam jumlah besar menyebabkan perusahaan memiliki kontrol dalam melakukan pembelian.

C. SWOT Analysis

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah lingkup wilayah pemasaran yang cukup luas (S1), pencatatan keuangan yang sistematis (S2) distribusi barang dari pemasok hingga ke pelanggan yang tertata (S3) dan hubungan antar karyawan yang erat (S4). Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan adalah kekurangan tenaga penjual (W1), penundaan kegiatan pemesanan barang ke pemasok karena harus menunggu informasi dari bagian pemasaran (W2) dan kurangnya eksistensi bagian SDM di dalam perusahaan (W3). Peluang yang dimiliki oleh perusahaan adalah adanya jasa pengganti yang menambah pelanggan perusahaan (O1), pangsa pasar yang masih luas (O2) dan daya tawar pemasok yang lemah (O3). Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan adalah adanya kebijakan tarif impor yang mempengaruhi perusahaan (T1) dan daya tawar pembeli tinggi (T2) dan pesaing tinggi pada bisnis yang sama (T3).

Setelah menganalisis SWOT, strategi yang didapatkan melalui matriks SWOT adalah, pertama, melakukan perluasan cakupan wilayah penjualan (S1, S3, S4, O1, O2, O3). Kedua, menerapkan teknologi untuk menutupi kekurangan tenaga penjual dan penundaan pemesanan (W1, W2, O1, O2, O3). Ketiga, menekan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan melalui sistem pencatatan keuangan yang sistematis untuk mengimbangi kebijakan tarif impor (S2, T1). Keempat, meningkatkan peranan SDM agar mampu memberikan peningkatan kompetensi bagi karyawan di semua bagian dalam menghadapi daya tawar pembeli dan pesaing tinggi (W3, T2, T3).

Tabel 3.1. Tabel Matriks SWOT pada PT. CK

Internal / Eksternal	**Kekuatan (*Strength*)** (S1) Lingkup wilayah pemasaran yang cukup luas. (S2) Memiliki pencatatan keuangan yang sistematis. (S3 Distribusi barang dari pemasok hingga ke pelanggan yang tertata. (S4) Hubungan antar karyawan yang erat.	**Kelemahan (*Weakness*)** (W1)Kekurangan tenaga penjual (W2)Penundaan kegiatan pemesanan barang ke pemasok karena harus menunggu informasi dari bagian pemasaran. (W3) Kurangnya peranan bagian SDM di dalam perusahaan.
Peluang (*Opportunity*) (O1) Adanya jasa pengganti yang justru menjadi pelanggan perusahaan. (O2) Pangsa pasar yang masih luas (O3) Daya tawar pemasok lemah	**Strategi SO** • Melakukan perluasan cakupan wilayah penjualan (S1, S3, S4, O1, O2, O3)	**Strategi WO** • Menerapkan teknologi untuk menutupi kekurangan tenaga penjual dan penundaan pemesanan (W1, W2, O1, O2, O3)
Ancaman (*Threat)* (T1) Adanya kebijakan tarif impor yang mempengaruhi perusahaan. (T2) Daya tawar pembeli tinggi (T3) Pesaing tinggi pada bisnis yang sama	**Strategi ST** • Menekan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan melalui sistem pencatatan keuangan yang sistematis untuk mengimbangi kebijakan tarif impor (S2, T1)	**Strategi WT** • Meningkatkan peranan SDM agar mampu memberikan peningkatan kompetensi bagi karyawan di semua bagian dalam menghadapi daya tawar pembeli dan pesaing tinggi. (W3, T2, T3)

Sumber : data primer (diolah)

D. Perumusan Formulasi Strategi.

Dalam merumuskan formulasi strategi dilakukan pemilihan strategi yang disesuaikan dengan kondisi-kondisi yang ada di perusahaan dengan kriteria dari strategi tersebut. Adapun kondisi-kondisi yang sesuai dengan perusahaan antara lain, Pertama, ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat. Kedua, ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual. Ketiga, ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli. Keempat, ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama. Kelima, ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain. Keenam, ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya

tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga. Ketujuh, ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Dari kondisi-kondisi di atas, strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan adalah strategi Kepemimpinan Biaya Nilai-Terbaik. Dikatakan sebagai strategi nilai terbaik (*best-value*), karena perusahaan menawarkan produk kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar dimana persaingan yang terjadi adalah dalam persaingan harga, mengenai bagaimana dengan harga yang rendah, dapat menghasilkan penjualan dalam jumlah besar.

E. Pengembangan Usaha

Melalui penerapan strategi Kepemimpinan Biaya Nilai Terbaik, kebijakan-kebijakan yang mendukung antara lain,

Pertama, mempertahankan alur distribusi yang ada. Alur distribusi yang dimiliki oleh perusahaan hingga saat ini sudah sangat baik. Pendistribusian produk dari pemasok selalu datang tepat waktu dan dalam kondisi baik, dimana pendistribusian produk dari perusahaan ke pelanggan juga dapat dilakukan dengan baik dan minim kesalahan. Dengan demikian, apabila segenap pihak di dalam perusahaan terus berusaha untuk mempertahankan alur distribusi yang sudah ada, maka ini dapat menjadi kekuatan tersendiri bagi kehidupan perusahaan di masa-masa mendatang.

Kedua, menerapkan penggunaan teknologi *online* pada kegiatan operasional. Perusahaan dapat menerapkan penggunaan teknologi dalam rangka meningkatkan efisiensi dari kegiatan operasional yang dimiliki. Dimana penggunaan teknologi ini juga dapat menyelesaikan kendala yang dihadapi oleh perusahaan, dan dapat memperluas cakupan wilayah penjualan yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.

Ketiga, meningkatkan peranan SDM di dalam perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan peranan dari bagian SDM agar bagian SDM dapat memberikan pengarahan menyeluruh kepada seluruh karyawan secara merata dalam upaya peningkatan kompetensi agar mampu memberikan pelayanan secara maksimal dalam rangka memenangi persaingan pasar.

Penerapan kebijakan dalam fungsi pemasaran. Fungsi pemasaran memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan akan tetapi sering menghadapi kekurangan tenaga penjual. Sehingga penerapan kebijakan penggunaan teknologi pada kegiatan operasional diharapkan dapat memperbaiki kendala kurangnya tenaga penjual. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan-kebijakan yang mendukung adalah, perencanaan penggunaan teknologi *online dan* mensosialisasikan penggunaan teknologi *online* kepada pihak-pihak perusahaan dan pelanggan.

Penerapan kebijakan dalam fungsi keuangan. Perusahaan memerlukan sumber dana dalam jumlah yang besar. Dengan pencatatan keuangan yang sistematis dan berkala yang dimiliki oleh perusahaan, diharapkan, perusahaan dapat mendapatkan sumber dana yang diinginkan untuk mendanai penerapan teknologi *online* yang akan dilakukan oleh perusahaan dan juga dapat memberikan alokasi dana lebih bagi bagian SDM dalam rencana-rencana pelatihan ke depan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang mendukung antara lain, pemangkasan biaya-biaya yang tidak memberikan manfaat bagi perusahaan.

Penerapan kebijakan dalam fungsi operasi. Dimana kegiatan pembelian dan penjualan barang yang ada didasarkan pada kekuatan saluran distribusi yang ada. Hingga saat ini, distribusi dari pemasok ke perusahaan dan dari perusahaan ke pelanggan sudah sangat baik, karena baik pemasok maupun pelanggan yang dimiliki perusahaan memiliki hubungan relasi yang baik, sehingga yang perlu dilakukan perusahaan hingga saat ini adalah terus mendukung distribusi yang telah dimiliki saat ini. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang mendukung antara lain, memperkuat jaringan distribusi antar pulau melalui kerja sama dengan ekspedisi-ekspedisi yang ada.

Penerapan kebijakan dalam fungsi SDM. Bagian SDM yang dimiliki oleh perusahaan tidak memiliki tanggung jawab yang besar terhadap kesejahteraan karyawan di dalam perusahaan. Keberadaan SDM hanya difungsikan untuk memenuhi kebutuhan permintaan karyawan yang dibutuhkan oleh bagian tertentu. Diharapkan dengan adanya peningkatan peranan SDM di perusahaan, bagian SDM dapat memberikan pelatihan untuk peningkatan kompetensi karyawan agar semakin siap dalam menghadapi penerapan teknologi yang akan dilakukan oleh perusahaan. Bagian SDM juga harus mempertimbangkan mengenai penggunaan kontrak kerja dalam upaya mengatasi keluar-masuknya tenaga penjual.

Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang mendukung antara lain, melakukan perekrutan bagi tenaga kerja yang berkompetensi di bidang teknologi *online* dan menyusun kontrak kerja dengan tenaga penjual maupun calon tenaga penjual.

Penerapan teknologi *online* pada perusahaan merupakan salah satu dari pengembangan usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan, akan tetapi, dalam penerapan teknologi ini membutuhkan dukungan penuh dari semua bagian dalam perusahaan. Bagian pemasaran sebagai bagian yang memiliki hubungan dekat dengan pelanggan diharapkan dapat memastikan kesiapan pelanggan dalam menghadapi penerapa teknologi ini, sehingga dapat melakukan pengkajian ulang terhadap seberapa efektif dan efisiennya penerapan teknologi ini, baik bagi pelanggan dan perusahaan.

Bagian keuangan diharapkan dapat memastikan adanya dana bagi penerapan teknologi ini, sekaligus juga menyiapkan dana lebih untuk mendukung kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan bagian SDM ke depannya. Bagian Operasi dapat mempertahankan alur distribusi yang sudah dimiliki saat ini, dan dapat memperluas hubungan kerja sama dengan ekspedisi antar pulau yang ada dalam upaya memperkuat saluran distribusi yang ada, sekaligus mempersiapkan pemasok dalam menghadapi penerapan teknologi yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Bentuk dukungan dari bagian SDM yaitu dengan memperjuangkan peranan SDM di dalam perusahaan, sehingga bagian SDM bisa memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan dan juga menyokong pemerataan kompetensi yang dimiliki di seluruh bagian di dalam perusahaan dalam rangka menyiapkan karyawan untuk menghadapi penerapan teknologi yang berujung pada perluasan pangsa pasar dan kapasitas perusahaan yang semakin besar. Selain itu, bagian SDM juga dapat mempertimbangkan penggunaan kontrak kerja bagi calon tenaga penjual, sehingga perusahaan tidak akan

mengalami pengurangan tenaga penjual secara mendadak karena pengunduran diri.

Melalui penerapan teknologi, kesiapan pelanggan maupun perusahaan, dukungan dari semua fungsi bisnis, perusahaan bisa mengintegrasikan keseluruhan aktivitas dari pemasok-perusahaan-pelanggan dengan baik, sehingga tercipta alur dan hasil kerja yang baik.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah, Pertama, dalam pengelolaan usaha yang ada, PT. CK telah melakukan pengelolaan usaha yang baik. Perusahaan telah melakukan fungsi manajemen, *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling* pada setiap fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan berupa Pemasaran, Keuangan, Operasi dan SDM. Akan tetapi, perusahaan masih menghadapi kendala berupa kurangnya jumlah tenaga penjual yang ada karena ketidakcocokan beban kegiatan yang ada dengan kapasitas yang dimiliki karyawan sebagai tenaga penjual. Hingga saat ini, perusahaan belum menemukan cara penyelesaian yang tepat. Meski demikian, kegiatan usaha tetap berjalan dengan lancar meski harus membebankan kepada tenaga penjual yang tersisa. Kedua, analisis lingkungan internal yang dimiliki oleh perusahaan sudah baik. Kondisi fungsi pemasaran yang baik, yang didukung dengan adanya beberapa program pemasaran dan juga tenaga penjual yang melakukan aktivitas penawaran dan penjualan hingga ke pulau-pulau yang merupakan jangkauan daerah usaha. Perusahaan juga memiliki fungsi keuangan yang baik dengan adanya pencatatan keuangan secara sistematis, yang menampilkan kepada perusahaan biaya-biaya yang menguntungkan dan tidak menguntungkan perusahaan. Untuk fungsi operasi, perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, selain itu, aktivitas operasi juga didasarkan kepada hasil riset pasar yang ada untuk menghindari adanya pengadaan barang yang berlebih. Fungsi SDM digambarkan sebagai fungsi yang tidak terlalu vital dalam perusahaan. Keberadaannya hanya untuk membantu memenuhi kebutuhan permintaan karyawan baru dari setiap bagian yang ada. Analisis lingkungan ekternal yang dimiliki perusahaan adalah, perusahaan memiliki ancaman pendatang baru yang cukup tinggi, kondisi persaingan sesama industri yang tinggi, ancaman produk pengganti yang rendah, kekuatan tawar-menawar pembeli yang tinggi dan kekuatan tawar-menawar pemasok yang rendah. Ketiga, untuk analisa SWOT yang dimiliki oleh perusahaan dapat dilihat dari analisis lingkungan internal dan eksternal yang telah dilakukan. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan antara lain, memiliki lingkup wilayah pemasaran yang cukup luas yang didukung dengan pencatatan keuangan yang sistematis, distribusi barang dari pemasok hingga ke pelanggan yang tertata dan juga hubungan antar karyawan yang erat. Sedang untuk kelemahannya, perusahaan mengalami kekurangan tenaga penjual dan penundaan aktivitas pengadaan karena harus menunggu informasi dari bagian pemasaran. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan antara lain keberadaan dari jasa pengganti yang menambah jumlah pelanggan perusahaan, pangsa pasar yang masih luas dan juga daya tawar menawar pemasok yang lemah. Sedangkan yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah adanya kebijakan pemerintah mengenai tarif impor yang mempengaruhi pengadaan barang dari pemasok luar negeri dan juga sensitivitas pelanggan dalam perbedaan harga antar pesaing dalam industri sejenis yang menyebabkan daya tawar pembeli tinggi dan juga persaingan sesama industri. Keempat, strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi Kepemimipinan Biaya Nilai Terbaik. Pengembangan usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi kendala kekurangan tenaga penjual yang ada adalah dengan menerapkan teknologi *online* untuk menerima pesanan dari pelanggan dan mempermudah pengadaan barang ke pemasok. Perusahaan akan melakukan edukasi kepada tenaga penjual dan juga pelanggan, sehingga diharapkan pada masa mendatang perusahaan tidak membutuhkan tenaga penjual khusus untuk menawarkan barang ke pelanggan, namun pelanggan dapat memesan langsung melalui jalur *online* yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus mengkaji ulang mengenai peranan SDM di dalam perusahaan, sehingga bagian ini bisa memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi perusahaan.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian ini adalah, Pertama, perusahaan dapat memberikan penawaran kepada jasa pengganti untuk menambah jumlah pelanggan dalam upaya memperluas pangsa pasar. Kedua, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan usaha berupa penerapan teknologi *online* untuk mempermudah aktivitas pembelian dan penjualan yang telah dirumuskan dalam upaya untuk menyelesaikan kendala yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperluas wilayah cakupan dan menambah jumlah pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2012). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II-2012 Ekonomi Indonesia Triwulan II-2012 Tumbuh 6,4 Persen*. Retrieved August 6, 2012, from http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_06agu12.pdf

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif.* Jakarta : Prenada Media Group.

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

David, Fred R. (2012). *Strategic Management : Manjemen Strategis Konsep* (12th ed., Vol.1). Trans. Dono Sunardi. Jakarta : Salemba Empat.

Dyck, B., & Neubert, M.J. Principle of Management. *South-Westren* : Cengage Learning.

Gerhart, Barry., Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart. & Wright, Patrick M. (2008). *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage* (6th ed). New York: Mc Graw Hill.

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

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

Porter, Michael. (1987). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Pass.

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

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

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