PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUSI BAHAN-BAHAN KUE PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. ARIES CENTAURUS (RENCANA PENGEMBANGAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA)

Marco Hutomo
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: marc0_89@hotmail.com

***Abstrak*—Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang pengelolaan usaha distribusi bahan-bahan kue, menganalisis situasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal pada usaha distribusi bahan-bahan kue, menganalisi SWOT dan menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan keluarga PT. Aries Centaurus.**

Berdasarkan hasil analisa data menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan PT. Aries Centaurus dilakukan dengan mengimplementasikan fungsi- fungsi manajemen pada lingkungan internal perusahaan, yaitu pemasaran, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan lingkungan internal telah berjalan dengan baik.

Kemudian analisa lingkungan eksternal perusahaan menunjukkan dampak terhadap aktivitas usaha PT Aries Centaurus. Selanjutnya berdasarkan analisis SWOT dan matriks strategi besar, PT Aries Centaurus perlu menerapkan pengembangan sumber daya manusia dan keterlibatan divisi-divisi lain, yaitu operasional dan keuangan melalui perencanaan dengan mengembangkan fungsi sumber daya manusia.

***Kata Kunci*—pengelolaan bisnis, perusahaan keluarga, fungsi manajemen, lingkungan eksternal dan internal**

I. PENDAHULUAN

Di dalam sistem perekonomian suatu negara peranan dari bisnis keluarga (*Family Business*) tidak dapat diabaikan begitu saja. Di Indonesia berdasarkan Sensus Ekonomi BPS tahun 1996 kontribusi perusahaan keluarga (*Family Business*) bahkan mencapai 82,44% dari Produk Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan perusahaan menengah dan kecil Indonesia (Suara Merdeka, 2003).

Pada era globalisasi di mana perdagangan bebas dan liberalisasi pasar membuat persaingan bisnis semakin tinggi, maka perusahaan keluarga (*Family Business*) perlu melakukan pengelolaan kembali yang strategis karena ketika perusahaan masih berskala kecil, manajemen keluarga masih bisa digunakan di dalam menjalankan bisnis keluarga. Di samping pengelolaan, pengembangan bisnis pun sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan. Maju atau mundurnya perusahaan keluarga sangat ditentukan oleh keterbukaan dan kekompakan seluruh elemen yang terkait, dimana keterbukaan tersebut melibatkan semua divisi dalam perusahaan, antara lain, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), divisi keuangan, divisi pemasaran, divisi produksi, divisi pemeliharaan, dan divisi lainnya.

Pengelolaan perusahaan bukan hanya dilakukan secara internal tetapi pengelolaan ekstenal juga perlu dipertimbangkan karena perusahaan tidak akan luput dari persaingan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Suatu cara menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal menjadi langkah-langkah strategi dalam pengoptimalan usaha yang lebih menguntungkan. Dalam analisis faktor-faktor internal dan eksternal akan ditentukan aspek-aspek yang menjadi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*treathment*) sebuah organisasi. Dengan begitu akan dapat ditentukan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dapat dijalankan (Rangkuti, 2009).

Persaingan merupakan suatu konsep yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya (Pearce dan Robinson : 2003). Persaingan menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat mendukung kinerjanya sehingga sudah merupakan sesuatu keharusan bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan. Strategi bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dari kekuatan-kekuatan pesaing. Salah satu strategi bersaing yang dapat digunakan sebagai pedoman oleh beberapa perusahaan adalah strategi bersaing milik Porter, konsep tersebut menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (*Five Competitive Forces*)atau bisa disebut juga *Five Forces Analysis*. Kelima variabel itu antara lain adalah pendatang baru, pemasok yang kuat, pembeli yang kuat, produk subtitusi dan persaingan diantara para anggota industri (Porter, 2007).

Penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, mendeskripsikan pengelolaan usaha pada perusahaan. Kedua, menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan usaha. Ketiga, menyusun rencana pengembangan bisnis pada perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga yang dijadikan obyek dalam penelitian ini adalah PT. Aries Centaurus.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Pawito (2008), penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang ada secara kualitatif. Penelitian ini akan meneliti tentang pengelolaan dan

pengembangan usaha pada perusahaan keluarga PT. Aries Centaurus.

Definisi Konseptual

Secara konseptual, dalam penelitian ini membahas tentang pengelolaan, pengembangan, serta lingkungan eksternal dan internal pada perusahaan keluarga PT. Aries Centaurus. Perusahaaan keluarga (*family business*) merupakan sebuah bisnis yang dii lakukan oleh sekelompok orang di mana orang-orang tersebut masih terikat dalam garis keluarga. Adapun definisi konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Fungsi Manajemen

Konsepsi manajemen meliputi fungsi dari sebuah manajemen yang ada di dalam perusahaan. Adapun fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
   Perencanaan adalah merinci tujuan-tujuan yang akan dicapai dan memutuskan di awal tindakan-tindakan tepat yang dperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
   Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, hal-hal fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Penggerakan (*Actuating*)
   Penggerakan sebuah usaha untuk menggerakkan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan agar suka dan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dimana sumber daya manusia tersebut bekerja.
4. Pengendalian (*Controlling*)
   Perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan tidak menjamin kesuksesan maka diperlukan fungsi pengendalian untuk memantau kinerja dan mengimplemetasikan perubahan-perubahan yang diperlukan. Kegiatan pengendalian meliputi:
   a. Menetapkan standar pelaksanaan kerja,
   b. Menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan,
   c. Mengukur pelaksanaan kegiatan,

Lingkungan Internal dan Eksternal

1. Konsepsi lingkungan internal

Menurut Umar (2008), aspek-aspek lingkungan internal perusahaan meliputi aspek pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasi, organisasi, dan manajemen.

1) Manajemen pemasaran
   a) Mendeskripsikan pemasaran yang akan mengubah ide dasar dari barang atau jasa secara keseluruhan,
   b) Mendeskripsikan promosi yang akan mengkomunikasikan informasi yang berguna pada pasar tujuan
2) Manajemen keuangan
   a) Mendeskripsikan sumber dana untuk menjalankan usaha,
   b) Mendeskripsikan besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan
3) Manajemen SDM
   a) Mendeskripsikan jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis,
   b) Mendeskripsikan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
4) Manajemen operasional
   a) Mendeskripsikan kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis,
   b) Mendeskripsikan besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis

2. Konsepsi lingkungan eksternal

Konsep lingkungan eksternal ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan yang berasal dari luar perusahaan tersebut. Faktor eksternal dalam penelitian ini adalah lingkungan industri.

Lingkungan industri, dikaji melalui prinsip Konsep Strategi Bersaing milik Porter. Untuk selanjutnya lebih dikenal dengan *Five Force Analysis*. Kelima variabel itu antara lain:

1) Pendatang baru
   Ada tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu:
   a) Skala Ekonomi
   b) Diferensiasi Produk
   c) Kebutuhan Modal
   d) Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)
   e) Akses ke Saluran Distribusi
   f) Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala
   g) Kebijakan Pemerintah
2) Pemasok yang kuat
   Kelompok pemasok kuat jika:
   a) Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi pada industri tempat perusahaan menjual produk.
   b) Produk pemasok bersifat unik atau setidak-tidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*swiching cost*).
   c) Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
   d) Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.
   e) Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.
3) Pembeli yang kuat
   Kelompok pembeli kuat jika:
   a) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (*volume*) besar.
   b) Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.
   c) Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
   d) Pembeli menerima laba yang rendah.
   e) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
   f) Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
   g) Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi balik.
4) Produk subtitusi
   Aspek ini ditentukan oleh :
   a) Harga produk substitusi,
   b) *Switching cost*,

c) Kualitas produk, dan
d) Diskon harga produk.

5) Persaingan diantara para anggota industri
Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:
a) Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
b) Pertumbuhan industri lambat, menyulut persaingan memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan-peruahaan yang ingin melakukan ekspansi.
c) Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau melibatkan biaya pegalihan.
d) Biaya tetap tinggi atau produk bersifat mudah rusak, mengakibatkan alasan untuk menurunkan harga.
e) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
f) Hambatan keluar tinggi.
Para peserta persaingan bersaing dalam hal strategi.

Analisis SWOT

Strength dan *weakness* terkait dengan lingkungan internal perusahaan, sedangkan *opportunities* dan *threats* terkait dengan lingkungan eksternal perusahaan. Untuk dapat mengembangkan strategi terkait dengan *strength, weakness, opportunities*, dan *threats,* maka perusahaan dapat menggunakan bantuan analisis SWOT. Pengetahuan akan *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats* nantinya dikumpulkan dan dipaparkan dalam matriks SWOT guna membantu pengembangan strategi yang akan dilakukan perusahaan**.**

1. Matriks SWOT
Dengan membandingkan keempat faktor di analisa SWOT, yang secara logis dapat memiliki 4 macam strategi yang tersebar pada 4 macam strategi yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Matriks Strategi Besar
Setelah dilakukan matriks SWOT juga dilakukan matriks strategi besar untuk justifikasi pemilihan strategi, di bawah ini adalah gambar matriks strategi besar.

Sumber Data

Menurut Silalahi (2009), data untuk penelitian dapat dikumpulkan dari berbagai macam sumber yang ada. Sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu primer dan sekunder. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Sumber data primer
Sumber primer merupakan sebuah obyek berupa dokumen asli dari pelaku yang disebut *first-hand information*. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara mengenai fungsi manajemen dan lingkungan internal serta eksternal perusahaan PT. Aries Centaurus.
2. Sumber data sekunder
Data sekunder adalah data-data yang dikumpulkan dari tangan kedua ataupun dari sumber-sumber lain yang ada. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang ada dalam perusahaan, seperti dokumen tentang kepegawaian, sejarah perusahaan, dan data-data spesifikasi produk yang disediakan oleh perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
Pada penelitian ini metode mengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara. Hal ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan secara langsung kepada nara sumber untuk mendapatkan beberapa data yang ingin diperoleh. Dalam hal ini penulis menggunakan wawancara semi terstruktur karena penelitian ini berfokus pada permasalahan atau topik yang akan dibahas dengan menggunakan panduan pertanyaan.
2. Studi pustaka
Data diperoleh dari buku literatur, dokumen-dokumen, dan data yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Hal ini digunakan agar data tersebut dapat dipakai sebagai dasar teoritis dalam memecahkan sebuah permasalahan.
3. Studi dokumentasi
Teknik ini dilakukan dengan cara mencari data dari dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian, gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, sampai pada tupoksi di perusahaan tersebut.

Penentuan Informan Penelitian

Sumber informan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga, yaitu unsur-unsur yang ada dalam perusahaan mulai dari *Board Of Director*, Direktur Utama, Direktur 1, *Acounting*, *Finance*, dan *Sales Divison*. Pada penelitian ini lebih terfokus pada divisi SDM mengingat perannya yang cukup besar dalam hal pengelolaan dan pengembangan bisnis dari perusahaan PT. Aries Centaurus.

Penentuan informan ditentukan secara teoritis (*theoretical sampling*). *Theoretical sampling* merupakan proses pengumpulan data untuk menghasilkan teori di mana peneliti mengumpulkan, mengoding, dan menganalisa datanya dan memutuskan data apa yang dikumpulkan, di mana menemukan data tersebut, sehingga dapat mengembangkan teori begitu semua telah digabungkan (Barney G. Glaser dan Anselm L. Strauss (1967), dikutip Seale, 2004, p.226).

Teknik Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dalam penelitian ini teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

Teknik Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan teknik analisis kualitatif, sehingga dalam penelitian ini penyajian data akan dilakukan secara naratif atau dalam bentuk teks dengan dukungan tabel dan matriks, serta diagram yang memperjelas penjelasan naratif yang telah dilakukan. Bentuk teks digunakan dalam penyajian kutipan hasil wawancara dengan para informan. Sementara bentuk tabel digunakan untuk penyajian hasil beberapa jawaban yang telah dikategorisasi.

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari wawancara, observasi, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (Miles dan Huberman, 2007).

1. Reduksi Data

   Dari lokasi penelitian, data lapangan dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terinci. Data dan laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum, dan kemudian dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau polanya (melalui proses penyuntingan, pemberian kode dan pentabelan). Reduksi data dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Pada tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.
2. Penyajian Data

   Penyajian data (*display data*)dimasudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian- bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Data-data tersebut kemudian dipilah-pilah dan disisikan untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan katagori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data direduksi.
3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi

   Pada penelitian kualitatif, verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hipotesis dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Fungsi Operasional Pada Kegiatan Pemasaran

Dalam pengelolaan fungsi operasional pada perusahaan PT. Aries Centaurus, kegiatan pemasaran dijalankan oleh fungsi operasional perusahaan, karena perusahaan memang tidak memiliki divisi pemasaran tersendiri dan awalnya pemasaran memang dipegang oleh pemilik secara langsung.

1. Perencanaan pemasaran

Analisis situasi pasar saat ini dilakukan oleh perusahaan dengan menganalisis pesaing dan konsumen. Sebagaimana dijelaskan oleh Paul Hartono, direktur, bahwa sebagai perusahaan distributor yang tidak memproduksi produk sendiri, maka pemahaman kondisi pesaing dan konsumen dilakukan dengan cermat. Terutama untuk mengantisipasi adanya hubungan langsung yang mungkin terjadi antara produsen dengan konsumen di mana jika terjadi hal demikian maka konsumen akan bisa mendapatkan harga yang lebih murah dari produsen.

Melalui perencanaan pasar tersebut maka perusahaan menentukan upaya antisipasi untuk menghindari risiko *switching* pelanggan, yaitu dengan menentukan kebutuhan pelanggan, menetapkan harga, menentukan strategi promosi, dan menentukan sistem pengiriman yang lebih baik.

2. Pengorganisasian pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan Paul Hartono, dijelaskan bahwa perusahaan memang tidak memiliki divisi pemasaran tersendiri, karena awalnya pemasaran memang dipegang oleh pemilik secara langsung. Alasan yang disampaikan oleh Paul Hartono, adalah pelanggan masih terbiasa untuk berkomunikasi secara langsung dengan pemilik, terutama bagi pelanggan lama. Namun demikian, untuk pelanggan baru, Paul Hartono mulai mempercayakan kepada *sales division*, yang kebetulan masih merupakan kerabat pemilik.

Saat ini perusahaan memiliki tiga orang *sales manager* yang bertugas untuk membimbing para sales-sales untuk mencapai suatu target penjualan, dan ketiga orang ini memegang berbeda-beda produk yang sesuai dengan *supplier* masing-masing.

3. Penggerakan pemasaran

Dalam rangka menggerakkan aktivitas pemasaran maka PT. Aries Centaurus menerapkan strategi pemasaran meliputi penetapan produk yang didistribusikan, sistem promosi yang dijalankan, dan bahan-bahannya seperti *expo* dan kegiatan-kegiatan di luar kota. Berdasarkan hasil wawancara dengan Paul Hartono, diketahui bahwa dalam rangka menggerakkan aktivitas pemasaran maka perusahaan menetapkan strategi pemasaran yang jelas, sehingga mudah dipahami oleh para pegawai. Perusahaan melakukan upaya memotivasi bagi pegawai agar terlibat dalam setiap detil aktivitas pemasaran. Paul Hartono juga tidak segan-segan melakukan diskusi santai dan *sharing* dengan para pegawai pemasaran, minimal sebulan sekali, terutama di akhir bulan ketika pegawai selesai menerima kompensasi.

4. Pengendalian pemasaran

Pengendalian aktivitas pemasaran dilakukan oleh perusahaan melalui penilaian kinerja pemasaran dan evaluasi bersama antara atasan dengan bawahan langsung. Paul Hartono menjelaskan bahwa perusahaan menetapkan penilaian kinerja bagian pemasaran didasarkan pada capaian omzet penjualan per bulan, di mana omzet yang diperoleh harus sesuai dengan target. Selain itu, penilaian kinerja pegawai juga dilakukan dengan menentukan standar layanan pengiriman, layanan penetapan harga, layanan promosi, dan layanan jenis produk.

Pernyataan Paul Hartono tersebut ditambahkan dengan pendapat Veronica Hutomo bahwa omzet bulanan perusahaan rata-rata telah mencapai target yang telah ditetapkan, yaitu Rp. 4,5 M. Artinya, target rata-rata Rp. 4 M per bulan yang ditetapkan selama tahun 2012 mampu dilampaui oleh perusahaan.

Pengelolaan Aspek Keuangan

Bagian ini menjelaskan pengelolaan aspek keuangan perusahaan, meliputi perencanaan keuangan, pengelolaan, penggerakan, dan pengendalian keuangan perusahaan.

1. **Perencanaan keuangan**

   Analisis terhadap situasi laporan keuangan saat ini dilakukan dengan menganalisis biaya dan pendapatan yang saat ini tercatat dalam laporan keuangan perusahaan. Sebagaimana dijelaskan oleh Paul Hartono dan Veronica Hutomo, yang menyatakan bahwa perusahaan melakukan analisis pendapatan secara harian, sementara melakukan analisis biaya dan pendapatan secara mingguan. Semakin sering dilakukan analisis terhadap biaya dan pendapatan maka diharapkan hasil analisis lebih akurat.

   Selain analisis biaya dan pendapatan, perusahaan juga melakukan analisis terhadap kebutuhan dana perusahaan. Berdasarkan penjelasan Veronica Hutomo, kebutuhan investasi seperti operasional peralatan kantor, kendaraan, dan lain-lain kurang lebih sekitar Rp. 1,7M. Di mana kebutuhan dana tersebut telah bisa dipenuhi oleh sumber internal, sehingga perusahaan belum membutuhkan untuk mencari sumber dana eksternal.

2. **Pengorganisasian keuangan**

   Hasil wawancara dengan Paul Hartono dan Veronica Hutomo menunjukkan bahwa dalam rangka menjalankan fungsi pengorganisasian keuangan, maka perusahaan menetapkan sumber daya dalam perusahaan, seperti dengan adanya bagian keuangan dan akunting. Kedua bagian ini sengaja dipisahkan, karena keduanya memiliki tugas dan kegiatan yang berbeda tetapi saling terkait. Dengan terpisahnya kedua bagian ini maka diharapkan akan meminimalkan kecurangan yang mungkin akan dilakukan oleh karyawan, jika karyawan yang memegang kedua bagian tersebut adalah satu orang.

3. **Penggerakan keuangan**

   Berdasarkan hasil wawancara dengan Paul Hartono yang menyatakan bahwa penggerakan aktivitas dalam aspek keuangan perusahaan ditunjukkan dari adanya struktur organisasi di bidang *finance* dan akuntansi. Sebagaimana telah dijelaskan di muka bahwa kedua bagian tersebut dipisahkan dan dipegang oleh orang-orang yang berbeda.

   Dalam rangka stabilisasi keuangan perusahaan, maka *head sales* dibawahi secara langsung oleh bagian akunting agar mempersingkat waktu pelaporan penjualan. menurut Veronica Hutomo *head sales* memiliki tanggung jawab untuk menangani masalah pengadaan dan pengiriman. Pemisahan *head sales* dengan *sales division* ini dijelaskan oleh Shanty bahwa dengan dipisahkannya kedua bagian penjualan dengan bagian pengiriman ditujukan untuk memisahkan fungsi penjualan dan fungsi pengiriman.

4. **Pengendalian keuangan**

   Sebagaimana telah diungkapkan di muka, bahwa pengendalian keuangan dilakukan dengan selalu melakukan rekap dan klasifikasi pendapatan secara harian dan rekap dan klasifikasi biaya untuk mingguan. Menurut Paul Hartono, dengan adanya rekap dan klasifikasi ini maka perusahaan lebih mudah melakukan evaluasi terhadap pencapaian profit dan menganalisis efisien tidaknya suatu aktivitas.

   Pencatatan keuangan mulai dari *petty cash*, buku besar, laporan laba rugi, dan neraca digunakan oleh perusahaan juga telah dipenuhi oleh perusahaan. Selain itu, Veronica Hutomo juga menjelaskan bahwa dalam rangka menghindari adanya keterlambatan penagihan piutang, maka perusahaan memberikan waktu kepada *customer* melakukan pembayaran maksimal 14 hari semenjak pengambilan barang, dan untuk *customer* yang berada di luar pulau, perusahaan mewajibkan untuk membayar secara tunai baru barang dikirim oleh perusahaan ke pihak ekspedisi.

Pengelolaan Aspek Operasional

Bagian ini menjelaskan pengelolaan aspek operasional perusahaan, meliputi perencanaan keuangan, pengelolaan, penggerakan, dan pengendalian keuangan perusahaan.

1. **Perencanaan operasional**

   Sebagai perusahaan distribusi, PT. Aries Centaurus memiliki aktivitas operasional yang bersifat *transferring*, yaitu memindahkan barang dari *supplier* menuju pelanggan tanpa melakukan aktivitas menghasilkan produk itu sendiri. Aktivitas operasional itu sendiri adalah dimulai dari adanya *input*, *process*, dan *output*.

   Berdasarkan penjelasan dari Paul Hartono, diketahui bahwa perusahaan melakukan perencanaan proses distribusi dengan didasarkan pada hasil evaluasi aktivitas operasional mingguan, bulanan, kuartal, semesteran, dan tahunan. Hal ini didukung dengan penjelasan Veronica Hutomo, bahwa perencanaan memang disusun dengan didasarkan pada hasil evaluasi pada aktivitas yang telah lalu, dengan harapan bahwa rencana dibuat akan lebih produktif dan menghindari kesalahan yang terjadi di masa lalu.

2. **Pengorganisasian operasional**

   Menurut Paul Hartono pengorganisasian aktivitas operasional dijalankan berdasarkan hasil perencanaan yang telah disusun. Pengorganisasian aktivitas operasional ini melibatkan orang-orang di seluruh bagian perusahaan, terutama bagian penjualan dan akuntansi yang disusun dalam prosedur pengadaan sampai pengiriman, penagihan, dan penerimaan kas.

   Berdasarkan penjelasan dari Veronica Hutomo diketahui bahwa dalam menentukan prosedur distribusi, maka dijelaskan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan sebagai *input* untuk menjalankan aktivitas distribusi. Sumber daya tersebut berupa produk bahan makanan dan minuman yang harus didistribusikan, di mana pengadaannya dilakukan oleh bagian logistik, dengan bekerja sama dengan bagian *warehouse*.

3. **Penggerakan operasional**

   Penggerakan operasional dalam hal ini adalah adanya upaya perusahaan untuk menggerakkan dan mempengaruhi para pegawai agar aktivitas operasional berjalan dengan lancar. Sebagaimana telah disebutkan di bagian pengorganisasian di muka, bahwa perusahaan telah menyusun prosedur penyelenggaraan operasional distribusi, mulai dari pengadaan barang sampai terkirimnya barang ke pelanggan. Dalam prosedur tersebut

maka terdapat fungsi-fungsi yang menjalankan setiap aktivitas distribusi.

Dengan adanya pembagian fungsi-fungsi tersebut maka aktivitas distribusi bisa berlangsung dengan tanpa ada *overlapping* pegawai yang menjalankan aktivitas yang sama. Selain itu, dengan adanya fungsi-fungsi tersebut maka setiap fungsi akan mudah mempertanggung jawabkan kegiatan yang dilakukan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Paul Hartono, bahwa pembagian fungsi-fungsi dalam perusahaan dilakukan untuk memudahkan koordinasi, pembagian tanggung jawab, serta wewenang kepada masing-masing fungsi tersebut.

4. Pengendalian operasional

Sebagaimana dijelaskan di muka bahwa aktivitas distribusi diatur dalam sebuah prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adanya prosedur ini menunjukkan adanya standar kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai, sehingga memudahkan pengawasan dan pengendalian, serta evaluasi kinerja operasional distribusi di perusahaan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Paul Hartono yang menyatakan bahwa dengan adanya prosedur yang telah ditetapkan maka manajemen lebih mudah mengendalikan aktivitas distribusi. Semua fungsi telah mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga manajemen bisa dengan mudah meminta pertanggung jawaban pekerjaan yang telah dilakukan kepada masing-masing bagian.

Pengelolaan Aspek Sumber Daya Manusia

Bagian ini menjelaskan pengelolaan aspek sumber daya manusia perusahaan, meliputi perencanaan keuangan, pengelolaan, penggerakan, dan pengendalian keuangan perusahaan.

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan berdasarkan pada kebutuhan sumber daya manusia untuk memenuhi fungsi-fungsi yang ada di perusahaan. Jonathan, Divisi SDM, menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan agar semua aktivitas di perusahaan bisa berjalan dengan baik. Artinya, tidak terjadi *overlap* pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai akibat kekurangan pegawai, dan juga tidak ada pegawai yang terkesan menganggur, akibat kelebihan pegawai.

2. Pengorganisasian sumber daya manusia

Pengorganisasian sumber daya manusia ditunjukkan dari adanya struktur organisasi. Jonathan menjelaskan bahwa dengan adanya struktur organisasi, maka setiap bagian mengetahui kepada siapa mereka bertanggung jawab, dan wewenang seperti apa yang dimiliki oleh masing-masing bagian.

Jonathan melanjutkan bahwa setiap bagian dalam perusahaan diarahkan untuk mempelajari tugas masing-masing. Misalnya bagian *accounting*, *finance*, penjualan, maupun kasir harus mempelajari tugas masing-masing. Selain itu, semua karyawan harus mau untuk mempelajari semua tugas tersebut dan semua karyawan harus dapat bekerjasama dengan baik.

3. Penggerakan sumber daya manusia

Saat ini perusahaan memiliki tiga orang *sales manager* yang bertugas untuk membimbing para sales-sales untuk mencapai suatu target penjualan, dan ketiga orang ini memegang berbeda-beda produk yang sesuai dengan *supplier* masing-masing. Sedangkan Bagian administrasi terdiri dari kurang lebih 15 orang yang termasuk bagian keuangan, *accounting,* penjualan, telemarketing, piutang, dan kepala gudang. Sisanya dari itu mereka adalah sopir, kernet, dan bagian gudang.

Penggerakan sumber daya manusia dilakukan melalui aktivitas pengembangan sumber daya manusia. Pemberian kompensasi dan motivasi merupakan hal yang selalu dilakukan oleh perusahaan dalam menggerakkan sumber daya manusia yang ada. Jonathan menjelaskan bahwa meskipun PT. Aries Centaurus merupakan perusahaan keluarga, tetapi dalam pemberian kompensasi, perusahaan mempertimbangkan secara *fair* terhadap tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Perusahaan tidak membeda-bedakan antara pegawai yang kerabat maupun yang bukan kerabat.

Selain pemberian kompensasi, peningkatan motivasi karyawan juga dilakukan oleh perusahaan untuk mempererat hubungan antar karyawan dan meningkatkan *sense of belonging* dalam diri karyawan. Veronica Hutomo menjelaskan bahwa dalam perusahaan ini, pimpinan akan selalu menjaga hubungan baik dengan semua karywan, dengan adanya rekreasi kantor yang diadakan setahun sekali itu adalah cara pemimpin perusahaan ini menjaga hubungan baik tersebut.

4. Pengendalian sumber daya manusia

Pengendalian sumber daya manusia dilakukan melalui *performance appraisal* yang dilakukan oleh perusahaan. Jonathan menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan standar masing-masing divisi, karena setiap divisi memiliki standar kinerja yang digunakan untuk menilai tingkat kinerja karyawan. Pada bagian *sales* misalnya, maka pengukuran kinarjanya tidak sama dengan bagian akuntansi. Pada bagian *sales*, penilaian kinerja lebih ditekankan pada aktivitas kunjungan, jumlah capaian omzet, dan efektivitas kunjungan. Sedang bagian keuangan lebih ditekankan pada kecermatan, kemudahan, dan kerapian pencatatan laporan keuangan.

Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal PT Aries Centaurus

Lingkungan Internal

1. Pemasaran

a. Produk

Produk yang didistribusikan oleh PT. Aries Centaurus meliputi bahan makanan, terutama bahan pembuat kue. Beberapa produk yang didistribusikan di antaranya adalah: tepung terigu, tepung beras, margarine dan mentega, minyak goring, pewarna kue, *baking powder,* ragam cokelat, keju, dan selai, dan ragam produk susu.

b. Harga

Paul Hartono menjelaskan bahwa penetapan harga dilakukan dengan mempertimbangkan harga pasar, sehingga harga yang disampaikan kepada pelanggan bisa bersaing dengan pesaing.

c. Promosi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Veronica Hutomo, diperoleh keterangan bahwa selama ini

promosi yang diandalkan oleh perusahaan adalah komunikasi dari mulut ke mulut dan mengikuti berbagai macam demo atau pameran.

d. Distribusi

Sebagaimana telah dijelaskan di muka bahwa perusahaan menjangkau pasar distribusi baik di dalam kota Surabaya hingga luar kota Surabaya dan luar pulau. Di dalam kota Surabaya, perusahaan melayani permintaan sampai di Sidoarjo, Gresik, Lamongan, Madura, Kediri, Jember, Tuban, Probolinggo dan Bojonegoro, serta yang berada di luar pulau; seperti Sumbawa. Sementara untuk luar kota Surabaya yang telah memiliki jumlah pelanggan yang besar maka didirikan kantor cabang, seperti di Malang dan di Jember.

2. Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Paul Hartono sebagaimana telah disampaikan di muka maka dijelaskan bahwa sumber dana awal untuk menjalankan usaha berasal dari sumber dana internal, yaitu sumber dana pemilik sebesar Rp. 1,7 M. Menurut Veronica Hutomo sumber dana awal yang dimiliki perusahaan digunakan untuk membeli tempat usaha, armada pengiriman, dan gudang, serta perlengkapan kantor.

Selain itu berdasarkan hasil analisis rasio keuangan bulanan bisa diketahui bahwa pada bulan Juli 2012, perusahaan mampu mencapai profitabilitas yang cukup bagus. Data yang ada menunjukkan bahwa selisih antara *gross profit margin* dengan *operating profit margin* adalah tidak besar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menekan biaya operasional perusahaan, sehingga mampu mencapai laba operasi yang tetap tinggi.

3. Operasional

Sebagaimana telah disebutkan Veronica Hutomo di atas bahwa operasional perusahaan yang dipilih oleh perusahaan adalah *transfering*, yaitu hanya mendistribusikan produk yang di*supply* dari produsen dan mendistribusikan kepada konsumen. Artinya, perusahaan tidak menghasilkan produk. Oleh karena itu, untuk bangunan, perusahaan memiliki dua bangunan, yaitu untuk kantor dan untuk gudang.

Jam operasi yang ditetapkan oleh perusahaan adalah pukul 08.00 – 16.30 untuk hari Senin – Jumat dan pukul 08.00 – 13.00 untuk hari Sabtu. Meskipun demikian, perusahaan tetap memberikan layanan di luar jam kerja dan di hari Minggu. Hal ini dilakukan, karena perusahaan bahan makanan pada hari libur justru biasanya memerlukan bahan makanan yang lebih besar pada hari-hari libur.

Dalam rangka mengelola persediaan, perusahaan menganut sistem *just in time*. Paul Hartono menjelaskan bahwa dengan menganut sistem *just in time* maka perusahaan akan terhindar dari risiko produk rusak. Pemilihan sistem *just in time* ini didasarkan pada kenyataan bahwa produk yang dimasukkan ke gudang adalah produk bahan makanan, sehingga perusahaan harus memperhatikan tanggal kadaluwarsa produk. Dengan pengelolaan gudang yang baik maka diharapkan akan mengurangi jumlah retur produk.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dikelola di PT. Aries Centaurus merupakan tenaga kerja yang dipilih secara profesional. Meskipun merupakan perusahaan keluarga, tapi pengambilan keputusan perekrutan pegawai dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian unsur *nepotisme* tidak menonjol di perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Azhari yang melamar sebagai *driver* di perusahaan melalui informasi dari temannya, dan kemudian mengajukan lamaran pekerjaan. Pada saat melamar, Azhari juga melalui tes wawancara, tes tertulis, dan tes praktik. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Shanty, bahwa semua karyawan di PT. Aries Centaurus harus memasukkan lamaran pekerjaan.

Lingkungan Eksternal

Bagian ini menjelaskan lingkungan eksternal perusahaan yang terdiri atas lingkungan industri. Lingkungan industri dijelaskan dengan menggunakan analisis lingkungan industri Porter, meliputi pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk pengganti, dan persaingan di antara anggota industri.

1. Ancaman Pendatang baru yang potensial

Dalam rangka mengetahui kekuatan ancaman calon pendatang baru yang potensial tersebut maka bisa dilakukan analisis terhadap beberapa hambatan bagi masuknya calon pendatang baru tersebut sebagai berikut:

a. Skala Ekonomi

Jika ditinjau dari skala ekonomi, maka PT. Aries Centaurus memiliki kekuatan untuk menghadapi ancaman pendatang baru. Menurut Paul Hartono yang mengatakan bahwa pada awal berdiri PT. Aries Centaurus belum bisa menjangkau pasar yang luas, akan tetapi sejalan dengan pertumbuhan perusahaan yang semakin besar dengan pengalaman yang cukup banyak, maka PT. Aries Centaurus saat ini dapat menjangkau pasar yang luas. Berdasarkan penjelasan Veronica Hutomo diketahui bahwa saat ini, PT. Aries Centaurus telah menjangkau wilayah pasar yang cukup luas. Bukan hanya di Surabaya, tetapi hingga wilayah Jawa Timur bagian Selatan dan Bagian Timur, serta mulai merambah wilayah pasar ke arah Barat sampai di Tuban, Sragen, dan Madiun.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk merupakan upaya perusahaan untuk memberikan keunikan atau perbedaan pada produk yang ditawarkan kepada konsumen. Jika ditinjau dari diferensiasi produk, maka PT. Aries Centaurus memiliki beberapa keunggulan dalam menyampaikan perbedaan jika dibandingkan dengan pendatang baru, di antaranya:

1) PT. Aries Centaurus lebih mampu menyampaikan pelayanan yang bersifat personal, karena kedekatan para konsumen dengan pemilik perusahaan.
2) PT. Aries Centaurus telah teruji kapasitasnya dalam menyampaikan produk yang berkualitas, karena PT. Aries Centaurus memilih produk yang berkualitas dari pemasok dengan brand ternama.

c. Kebutuhan modal

Berdasarkan pengalaman PT. Aries Centaurus, meskipun modal awal yang tersedia untuk membuka usaha distribusi cukup besar, tetapi untuk mengembangkannya membutuhkan waktu yang lama. Jika ingin memperluas pasar dengan cepat maka perusahaan harus memiliki modal besar untuk membeli armada pengiriman, gudang, dan tenaga kerja (Hasil wawancara dengan Paul Hartono). Penjelasan Paul Hartono tersebut didukung oleh Jonathan, yang menyatakan bahwa untuk bisa menjangkau skala pasar seperti saat ini, PT. Aries Centaurus paling tidak memiliki aset sebesar Rp. 1,7 M. Oleh karena itu, meskipun banyak kemudahan pinjaman oleh bank yang didukung oleh kebijakan pemerintah, tetapi jika pendatang baru tidak memiliki sumber modal sendiri, maka akan sulit untuk memenangkan persaingan dengan pengusaha yang sudah lama. Terutama berkaitan dengan penyediaan tenaga kerja yang mampu memberikan layanan yang baik kepada konsumen.

d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Biaya beralih pemasok yang dimaksud di sini adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh PT. Aries Centaurus sebagai biaya percobaan jika produk yang dibeli dari pemasok baru ternyata tidak sebagus produk yang selama ini dipasok oleh PT. Aries Centaurus. Veronica Hutomo menjelaskan bahwa biaya yang ditanggung oleh PT. Aries Centaurus bukan hanya biaya pembelian produk, tetapi juga biaya kerugian akibat tidak sesuainya kualitas produk dengan bahan roti, sehingga roti yang dibuat tidak sesuai dengan harapan. Selain itu, menurut Veronica PT. Aries Centaurus yang pernah beralih pemasok, mengeluhkan bahwa pengiriman tepat waktu yang dilakukan oleh pemasok hanya pada pesanan di bulan-bulan pertama, sedangkan bulan selanjutnya terjadi keterlambatan, yang akibatnya PT. Aries Centaurus tersebut harus kembali memesan bahan kue ke pemasok awal. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Aries Centaurus mengalami *switching cost* ketika PT. Aries Centaurus beralih ke pemasok lain dan yang pada akhirnya kembali lagi ke pemasok lama, karena keterlambatan pengiriman barang dari pemasok yang baru.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Bagi pendatang baru, akses ke saluran distribusi membutuhkan biaya ekstra, seperti penurunan harga, kerja sama dalam promosi, dan lain-lain yang mana dapat mengurangi laba. Berdasarkan pengalaman PT. Aries Centaurus yang diceritaan Paul Hartono, untuk mengenalkan perusahaan baru kepada konsumen tidak mudah. Membangun kepercayaan konsumen bukan hal yang mudah dan harus dipupuk selama berbulan-bulan, di mana dalam kurun waktu itu komunikasi harus dibangun secara intensif, mulai menanyakan kondisi produk yang dikirim, sudah sampai apa belum pengirimannya, sudah membutuhkan pasokan lagi atau belum, dan lain sebagainya guna menumbuhkan kepercayaan konsumen bahwa PT. Aries Centaurus adalah perusahaan yang handal dan dapat dipercaya.

f. Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala

Biaya tidak menguntungkan bebas dari skala adalah biaya yang tidak bisa ditiru dengan mudah oleh pendatang baru. Sebagaimana diungkapkan oleh Paul Hartono bahwa PT. Aries Centaurus memiliki hubungan yang dekat dengan para konsumennya, karena mayoritas konsumen tersebut menjadi konsumen PT. Aries Centaurus sejak masih merintis usaha, sehingga ada kesamaan histori antara PT. Centaurus dengan konsumen.

Selain itu, seperti telah dijelaskan Jonathan di muka bahwa untuk menjangkau pasar yang lebih luas diperlukan penyediaan tenaga kerja yang mampu memberikan layanan yang baik kepada konsumen. Di mana dalam menyediakan tenaga kerja yang handal ini diperlukan strategi dan proses unik yang didasarkan pada pengalaman perusahaan.

g. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah cukup mendukung tumbuhnya pengusaha baru. Berdasarkan hasil wawancara dengan Paul Hartono, diketahui bahwa dewasa ini kehadiran usaha baru sebagai distributor lebih mudah, terutama karena banyaknya bank yang memberi penawaran pinjaman kepada calon pengusaha. Pernyataan Hartono tersebut didukung dengan adanya dukungan bagi pengusaha pemula untuk mendapatkan kemudahan pinjaman dari bank. Sebagaimana diungkapkan oleh Ketua Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI) Raja Sapta Oktohari yang mengatakan bahwa bank seharusnya lebih terbuka memberikan pinjaman modal, terutama bagi pengusaha pemula, karena pengusaha pemula merupakan pendorong pertumbuhan ekonomi ("Soal Bunga Pinjaman, Bank Diminta tak Pilih Kasih dengan UMKM", *Republika Online*, 28 Juni 2012). Selain itu, menurut Veronica Hutomo yang menyatakan banyaknya program kemitraan yang ditawarkan oleh industri besar untuk mendorong pertumbuhan usaha kecil menengah juga mempermudah pengusaha baru untuk membuka usaha baru.

2. Pemasok yang kuat

Pemasok bahan makanan yang dipilih oleh PT. Aries Centaurus merupakan produsen skala besar, seperti PT. SIP, PT. MSJ, dan PT. SRB. PT. Aries Centaurus sangat tergantung dengan pemasok tersebut, karena PT. Aries Centaurus memilih mengutamakan pemasok pada produsen skala besar, akan tetapi jika produk yang dibutuhkan tidak dapat memenuhi permintaan, maka perusahaan akan mencari produk pengganti dengan kualitas yang sama atau bahkan dengan kualitas yang lebih. Menurut penjelasan Paul Hartono, pemilihan produsen skala besar ini menguntungkan perusahaan, karena perusahaan tidak perlu melakukan program promosi besar-besaran. Produk yang dipasarkan telah memiliki merek dan dikenal oleh masyarakat, sehingga PT. Aries Centaurus hanya memperbaiki sistem *delivery* kepada pelanggan. Dengan pemilihan pemasok skala besar tersebut, maka menurut Paul Hartono, pemasok memiliki kekuatan yang lebih besar dalam memilih distributor atau agen.

3. Pembeli yang kuat

Berdasarkan Veronica Hutomo pembeli PT. Aries Centaurus ini lebih banyak didominasi oleh perusahaan *bakery* yang banyak terdapat di kota-kota yang menjadi tujuan perusahaan. Sama halnya dengan pembeli yang berada di luar Jawa yaitu Sumbawa, yang juga didominasi oleh pembeli dari perusahaan *bakery* karena perusahaan tersebut lebih banyak ada dan lebih banyak membutuhkan bahan-bahan kue.

4. Produk Pengganti

Produk pengganti yang dimaksud di sini adalah produk yang bisa menggantikan produk yang dibutuhkan oleh pembeli dalam memenuhi kebutuhannya. Produk pengganti ini bisa diperoleh konsumen dari perusahaan lain yang menyediakan produk yang bisa menggantikan bahan kue yang dibutuhkan. Berdasarkan penjelasan Veronica, produk yang umumnya mudah disubstitusi adalah minyak goreng, margarin/ mentega, pemanis buatan, perisa makanan, pewarna kue, dan zat pengembang roti. Bagi konsumen yang sensitif harga, akan membeli produk-produk yang tidak *branded* tetapi barharga murah dari pemasok lain. Hal ini dibuktikan oleh Veronica dengan rendahnya pemesanan terhadap produk-produk tersebut dari konsumen untuk produsen *bakery* skala *home industry*. Sementara untuk konsumen restauran, produsen *bakery* skala perusahaan berbadan hukum, Cafe, dan Hotel lebih suka memesan produk yang *branded*.

5. Persaingan diantara para anggota industri

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa meskipun kebijakan pemerintah mendukung masuknya pendatang baru untuk memauki lingkungan industri, namun banyak hal yang menghambat kelancaran pendatang baru tersebut untuk bersaing dengan perusahaan yang telah berdiri terlebih dahulu. Dengan demikian, persaingan yang dihadapi oleh PT. Aries Centaurus adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor bahan makanan juga sudah ada.

Analisis SWOT

Tabel 1. Matiks SWOT

Lingkungan Internal / Lingkungan Eksternal	Kekuatan (*Strength*):	Kelemahan (*Weakness*):
	1. Modal awal perusahaan yang cukup besar. 2. Memiliki karyawan yang mampu mencapai target omzet yang ditetapkan oleh perusahaan. 3. Memiliki armada pengiriman yang memadai. 4. Memiliki kantor cabang untuk menjangkau wilayah Timur dan Selatan provinsi Jawa Timur. 5. Memiliki kemampuan dalam hal efisiensi biaya operasional perusahaan. 6. Pengelolaan persediaan dengan sistem *just in time*. 7. Kemampuan menjalin hubungan baik dengan *supplier*. 8. Mampu mempertahankan budaya perusahaan keluarga, yaitu kebersamaan dan kekeluargaan dalam membangun budaya kerja di perusahaan.	1. Harga jual harus mengikuti harga pasar, karena pelanggan yang dilayani adalah pelanggan bisnis. 2. Kualitas produk sangat tergantung dengan kualitas produk dari produsen. 3. Belum memaksimalkan teknologi informasi untuk mengoptimalkan program pemasaran. 4. Promosi yang dilakukan kurang maksimal. 5. Kurangnya layanan di luar jam krja dan di hari minggu. 6. Jangkauan distributor masih kurang luas untuk wilayah Jawa. 7. Biaya operasional yang terlalu ditekan. 8. Tidak adanya divisi pemasaran tersendiri.
Peluang (*Opportunity*):	Strategi S - O:	Strategi W - O:
1.Pemasok merupakan pemasok dengan skala besar, sehingga memudahkan perusahaan untuk mengenalkan produk yang didistribusikan kepada pembeli. 2.Perusahaan memiliki kualitas pelayanan yang bagus dan kapasitas distribusi dalam jumlah besar. 3.Pembeli yang besar dan banyak, sehingga perusahaan memiliki *supplier* yang banyak untuk memenuhi kebutuhan pembeli sewaktu-waktu. 4.Perusaaan masih bisa mengembangkan bisnis pada konsumen yang sama, terutama untuk konsumen pengusaha *bakery* skala menengah dan kecil. 5.Jangkauan pasar masih bisa diperluas hingga ke luar pulau Jawa.	1. Ekspansi usaha terutama untuk ukm (S1, 3, 4, 5 dengan O1, O4, 05). 2 membangun *relationship* yang baik antara perusahan dengan supplier (S7, 8 dengan O2).	1. Menonjolkan nama merek sebagai merek yang terpercaya (W5 dengan O3) 2. Memperluas pasar (W3 dengan O3, 05)
Ancaman (*Threat*):	Strategi S - T:	Strategi W - T:
1. Mudahnya pendatang baru untuk memasuki industri menjadikan jumlah pesaing bertambah banyak. 2. Kuatnya posisi tawar menawar konsumen sehingga konsumen bisa dengan mudah berpindah distributor. 3. Pemasok memiliki jalur distribusi, sehingga memiliki kemudahan menjangkau konsumen yang juga dipasok oleh PT Aries Centaurus. 4. Pemasok bisa memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk memperpendek saluran distribusi. 5. Pemasok menawarkan harga yang lebih murah dari harga pasar membuat konsumen tertarik.	1. Memberi layanan prima bagi konsumen (S2, 3, dengan T3). 2. Mengadopsi teknologi informasi yang tersedia (S6 dengan T4).	1. Memperluas jaringan pemasaran (W6 dengan T4) 2. Membentuk divisi pemasaran (T2, W5 dan W7)

Berdasarkan matriks SWOT di atas menunjukkan bahwa dari berbagai kombinasi pengetahuan yang berbeda tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi alternatif yang dapat dikembangkan dalam menghadapi berbaggai ancaman yang ada. Strategi-strategi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Strategi S – O

Strategi S – O yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang mungkin didapatkan. Dalam hal ini perusahaan menggunakan kekuatan dan peluang yaitu modal awal perusahaan yang cukup besar (S1), memiliki armada pengiriman yang memadai (S3), memiliki kantor cabang untuk menjangkau wilayah Timur dan Selatan provinsi Jawa Timur (S4), memiliki kemampuan dalam hal efisiensi biaya operasional perusahaan (S5), dan pemasok merupakan pemasok dengan skala besar, sehingga memudahkan perusahaan untuk mengenalkan produk yang didistribusikan kepada pembeli (O1), dan perusaaan masih bisa mengembangkan bisnis pada konsumen yang sama, terutama untuk konsumen pengusaha *bakery* skala menengah dan kecil (O4) serta Jangkauan pasar masih bisa diperluas hingga ke luar pulau Jawa (O5) yang akan mendukung PT. Aries Centaurus dalam mengelola aktivitas perusahaan dan modal besar yang bisa digunakan untuk menjangkau pasar yang lebih luas, baik di pulau Jawa mupun di luar pulau Jawa. Selain itu, strategi yang bisa diperoleh untuk mendukung

perusahaan dalam membangun *relationship* adalah dengan kemampuan menjalin hubungan baik dengan *supplier* (S7), dan kemampuan perusahaan mempertahankan budaya perusahaan keluarga, yaitu kebersamaan dan kekeluargaan dalam membangun budaya kerja di perusahaan (S8), sehingga perusahaan memiliki kualitas pelayanan yang bagus dan kapasitas distribusi dalam jumlah besar (O2).

2. **Strategi W – O**
   Strategi W – O yaitu mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang dalam menonjolkan nama merek sebagai merek yang terpercaya. Dalam hal ini kelemahan perusahaan adalah belum memaksimalkan teknologi informasi untuk mengoptimalkan program pemasaran (W3), apabila hal tersebut dapat dimakasimalkan maka perusahaan akan mempu meraih pembeli dalam skala besar dan banyak, sehingga perusahaan memiliki *supplier* yang banyak untuk memenuhi kebutuhan pembeli sewaktu-waktu (O3) dan bukan tidak mungkin jangkauan pasar masih bisa diperluas hingga ke luar pulau Jawa (O5).
3. **Strategi S – T**
   Strategi S – T menggunakan kekuatan dalam menghadapi ancaman, dimana strategi untuk memberikan layanan prima bagi konsumen berasal dari kekuatan yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi. Kekuatan yang dimiliki yaitu memiliki karyawan yang mampu mencapai target omzet yang ditetapkan oleh perusahaan (S2) dan memiliki armada pengiriman yang memadai (S3), kemudian ancaman yang dihadapi adalah pemasok bisa memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk memperpendek saluran distribusi (T3). Selain itu untuk mengadopsi teknologi informasi yang tersedia yaitu dengan cara mengelola persediaan dengan sistem *just in time* (S6), sedangkan ancaman yang dihadapi adalah pemasok menawarkan harga yang lebih murah dari harga pasar membuat konsumen tertarik (T4).
4. **Strategi W – T**
   Strategi W – T perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan pemasaran dimana strategi W – T dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Kelemahan perusahaan adalah kurangnya layanan di luar jam kerja dan di hari minggu (W5) dan Biaya operasional yang terlalu ditekan (W7), sedangkan ancaman yang dihadapi adalah kuatnya posisi tawar menawar konsumen sehingga konsumen bisa dengan mudah berpindah distributor (T2).

Setelah melakukan analsis SWOT maka strategi yang ditepat untuk diterapkan oleh PT Aries Centaurus dalam melakukan strategi pengembangan bisnis adalah dengan mengembangkan peluang dan kekuatan yang ada di perusahaan berdasarkan matriks SWOT tersebut.

Matriks Strategi Besar

Berdasarkan matriks *grand strategy* dapat diketahui posisi perusahaan dilihat dari analisa lingkungan eksternal PT. Aries Centaurus berada pada posisi yang kuat, karena hanya dari pendatang baru potensial saja posisi lingkungan eksternal yang kuat. Hal ini didukung dengan luasnya jangkauan pasar yang sudah dijalankan oleh PT. Aries Centaurus dengan berbagai cabang yang didirikan untuk memperluas jangkauan distribusi.

Strategi Pengembangan Fungsi SDM pada Perusahaan Keluarga PT. Aries Centaurus

Berdasarkan analisis matriks strategi besar PT. Aries Centarus termasuk pada kategori kuandran I. Hal ini dilihat dari pertumbuhan pasar yang cepat dan dilihat dari posisi bersaing perusahaan yang kuat sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki pengembangan pasar yang kuat. Dalam mengembangkan pasar perusahaan harus memiliki strategi untuk mewujudkannya. Strategi yang bisa diperoleh untuk mendukung perusahaan dalam membangun *relationship* adalah dengan kemampuan menjalin hubungan baik dengan *supplier*, dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan budaya perusahaan keluarga, yaitu kebersamaan dan kekeluargaan dalam membangun budaya kerja di perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kualitas pelayanan yang bagus dan kapasitas distribusi dalam jumlah besar.

Untuk dapat mengembangkan pasar PT. Aries Centaurus memerlukan sumber daya manusia yang handal, maka penelitian ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia. Untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia, maka perusahaan harus dapat memaksimalkan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya.

1. **Kebijakan yang mendukung SDM**

Melakukan *recruitment* untuk pengisian staff dengan kualifikasi tertentu yang mampu mengembangkan perusahaan sehingga mampu mengembangkan fungsi SDM yang ada. Kualifikasi *recruitment* untuk memperoleh SDM yang handal sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh pimpinan perusahaan dan telah disepakati oleh manajemen perusahaan, kriteria tersebut antara lain:

a. Pria/ Wanita
b. Memiliki gelar S1 (sesuai bidang yang dibutuhkan)
c. IPK minimum 2.75 skala 4.00
d. Jujur, ulet, tekun, bersedia belajar, dan memiliki komitmen terhadap perusahaan
e. Dapat mengoperasikan komputer, terutama *Microsoft Office*, internet, dll
f. Dapat bekerjasama dalam tim maupun secara individual
g. Dapat bekerja di bawah tekanan

Kebijakan SDM tidak hanya pada melakukan *recruitment* untuk pengisian staff dengan kualifikasi tertentu yang mampu mengembangkan perusahaan, namun juga mengambil dari segi internal untuk pengembangan SDM yang telah ada. Pengembangan internal antara lain, melakukan pelatihan antara pimpinan dengan karyawan untuk pengembangan kinerja karyawan dan pelatihan untuk memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang kemudian dapat digunakan untuk memperpendek saluran distribusi.

2. **Kebijakan yang mendukung operasional**

Fasilitas yang dibutuhkan jika perusahaan ingin mengembangkan fungsi SDM adalah memberikan pelatihan dan *product knowledge* kepada seluruh karyawan, menyediakan berbagai fasilitas guna mengembangkan fungsi SDM yang ada dalam perusahaan dan untuk mencari pembeli potensial untuk dilakukannya pengembangan pasar. Pelatihan tersebut misalkan diadakan setiap dua atau tiga bulan sekali

dengan tema untuk mengembangkan fungsi SDM perusahaan. materi pelatihan dapat berupa pemberian pengetahuan tentang *product knowledge* dan cara atau teknik dalam melayani konsumen, serta bagaimana caranya mencari konsumen potensial guna memperluas jaringan pemasaran dalam rangka pengembangan pasar. Peserta pelatihan adalah seluruh karyawan terutama karyawan yang berada pada bagian operasional dan pemasaran. Tujuan diadakannya pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam mengembangkan pasar sasaran perusahaan.

3. Kebijakan yang mendukung keuangan

Melakukan simulasi perhitungan biaya yang diperlukan apabila melakukan pengembangan fungsi SDM dan pengembangan pasar, karena biaya yang ditanggung perusahaan adalah biaya operasional saja. Selain itu, divisi keuangan juga perlu menyiapkan dana yang akan digunakan untuk membiayai segala kebutuhan pengembangan fungsi SDM dan pengembangan pasar tersebut. Dalam menyiapkan dana untuk kepentingan operasional dan pengembangan pasar serta pengembangan fungsi SDM, harus melalui prosedur-prosedur berikut:

a. Dalam menyiapkan dana untuk operasional prosedur yang harus dilakukan pertama adalah mengajukan proposal permintaan dana untuk membiayai segala keperluan operasional perusahaan. Setelah itu, proposal tersebut diajukan kepada pimpinan untuk mendapatkan persetujuan, jika disetujui maka dana dapat dicairkan dan segera digunakan untuk membiayai operasional perusahaan.
b. Dalam menyiapkan dana untuk pengembangan pasar dan pengembangan fungsi SDM, yang harus dilakukan pertama adalah melakukan rapat dengan anggota perusahaan dan menentukan sumber dana. Dalam rapat tersebut akan menghasilkan suatu keputusan, setelah keputusan dibuat, maka selanjutnya adalah membuat proposal permintaan dana dan mengajukannya kepada perusahaan guna membiayai kegiatan pengembangan pasar dan pengembangan fungsi SDM tersebut. Apabila propoal tersebut disetujui, pencairan dana dapat dilakukan. Dana yang digunakan untuk membiayai kegiatan pengembangan pasar dan pengembangan fungsi SDM tersebut adalah berasal dari alokasi dana perusahaan dan pinjaman dari bank.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan di atas maka kesimpulan yang bisa diambil adalah:

1. Pengelolaan perusahaan PT. Aries Centaurus dilakukan dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen:
   a. Aspek operasional dalam perusahaan berjalan kurang efektif. Hal ini disebabkan karena adanya kebijakan perusahaan untuk menggabungkan aspek operasional dengan pemasaran. Keseluruhan aktifitas pemasaran merupakan strategi promosi *offline*, sehingga jangkauannya kurang luas, serta untuk melakukan perluasan pasar menjadi sulit karena digabungkannya aspek operasional dengan pemasaran.
   b. Aspek keuangan perusahaan berjalan dengan baik. Bagian keuangan terdapat perencanaan keuangan, pengelolaan, penggerakan, dan pengendalian keuangan perusahaan dilakukan sesuai dengan rencana dan semuanya berjalan dengan baik.
   c. Aspek sumber daya manusia perusahaan berjalan dengan baik. Pada bagian sumber daya manusia dilakukan sesuai dengan rencana sehingga tidak terjadi *overlap* pekerjaan dan semua pegawai terorganisir dengan baik.
2. Analisis terhadap lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis lingkungan Porter menunjukkan:
   a. Ancaman pendatang baru cukup lemah, karena para pendatang baru akan dihadapkan pada banyak hambatan, seperti minimnya modal yang dimiliki dan pengalaman yang belum memadai, sulitnya alur distribusi yang dibangun.
   b. Ancaman dari pemasok cukup lemah, mengingat PT. Aries Centaurus lebih memilih pemasok yang kuat karena menguntungkan perusahaan, sehingga tidak perlu melakukan promosi besar-besaran.
   c. Ancaman dari pembeli cukup kuat, mengingat semakin banyaknya pilihan distributor menjadikan konsumen memiliki peluang besar untuk melakukan *switching*.
   d. Ancaman dari produk pengganti cukup kuat, mengingat PT. Aries Centaurus tidak menyediakan produk pengganti tetapi perusahaan lebih memilih untuk menyediakan produk dengan merek yang terjamin untuk menjaga kepercayaan konsumen.
   e. Ancaman dari persaingan antara para anggota industri cukup kuat, hal ini dikarenakan berkembangnya industry makanan dan minuman di Indonesia.
3. Pengelolaan usaha berdasarkan alternatif strategi SWOT, strategi yang bisa diperoleh untuk mendukung perusahaan dalam membangun *relationship* adalah menjalin hubungan baik dengan *supplier*, dan mempertahankan kebersamaan serta kekeluargaan dalam perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kualitas pelayanan yang bagus dan kapasitas distribusi dalam jumlah besar. Sedangkan berdasarkan matriks strategi besar PT. Aries Centarus termasuk pada kategori kuandran I, yang ditunjukkan dengan pertumbuhan pasar yang cepat dan dilihat dari posisi bersaing perusahaan yang kuat.
4. Rencana pengembangan aspek sumber daya manusia pada perusahaan keluarga PT. Aries Centaurus dilakukan dengan melakukan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam mengembangkan fungsi SDM ini melibatkan divisi lain yaitu divisi operasional dan keuangan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil analisa terhadap aspek operasional dalam kegiatan pemasaran, PT. Aries Centaurus belum memiliki divisi pemasaran tersendiri dan aktivitas promosi dilakukan oleh para *telemarketing* dan *sales marketing* yang terjun secara langsung ke lapangan dengan mengikuti berbagai pameran. Untuk itu sebaiknya perusahaan memiliki divisi pemasaran tersendiri sehingga kegiatan

pemasaran dapat dilakukan dengan maksimal dan lebih fokus dalam menjalankan tugasnya.

2. Dari hasil analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan, ancaman dari pembeli pembeli, ancaman dari produk pengganti dan ancaman dari persaingan antara anggota industry cukup kuat. Untuk itu, sebaiknya perusahaan harus dapat menjaga hubungan baik dengan para *supplier* dan menjaga kepercayan dari konsumen.
3. Dari hasil analisis terhadap aspek sumber daya manusia, PT. Aries Centaurus memerlukan sumber daya manusia yang handal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif, karena kesuksesan suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi juga sektor manusianya, karena sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas, sehingga perusahaan harus mampu mengoptimalkan dan memberdayakannya.

DAFTAR PUSTAKA

Longenecker, Justin G, Carlos W.J. and William Petty. (2001). Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.

Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.

Pearce, John A. and Robinson Richard B. Jr. (2003). *Strategic Management Formulation*, Implementation and Control. Boston: Mc Graw hill.

Porter, Michael E. (2007). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitor*. New York: The Free Press.

BPS. (2010). Statistik Indonesia. Jawa Timur.

Susanto, A. B. (2007). *A Strategic Management Approach: Corporate Culture and Organization Culture*. Jakarta: Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group.

Longenecker, Justin Gooderl, Carlos W. Moore, Leslie E. Palich, dan J. William Petty. (2006). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. 13rd edition. Mason, Ohio: Thomson South-Wetern.

Hasibuan, Malayu S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Bateman, T.S., Snell, S.A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yag Kompetitif*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.

Umar, Husein. (2003). *Business an Introduction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Umar, Husein. (2008). *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Tinaprilla, Netti. (2007). *Jadi Kaya Dengan Berbisnis di Rumah*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Gramedia.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008). *Kewirausahaan,* edisi 7. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Pawito. (2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.

Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Miles dan Huberman. (2007). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Trans Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.