

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisa didapat strategi-strategi sebagai berikut :

1. Menggunakan daftar potensial konsumen yang ada dan outlet baru untuk menambah konsumen dan meningkatkan omset penjualan. Dengan demikian perusahaan dapat terus berkembang dan beroperasi untuk mencapai tujuannya.
2. Meningkatkan pelayanan dan hubungan baik dengan seluruh konsumen PT. PLJ. Kepercayaan konsumen menjadi faktor penting dalam kestabilan nilai penjualan apapun keadaan yang mempengaruhinya, baik ketersediaan barang maupun fluktuasi harga.
3. Memperkuat persepsi pentingnya produk yang sehat dan berkualitas milik PT. PLJ sehingga perubahan harga tidak mempengaruhi minat beli konsumen.
4. Mencari agen atau sub-distributor untuk membantu penjualan dan mengurangi biaya-biaya. Dengan demikian perusahaan masih bisa beroperasi walaupun nilai keuntungannya menjadi kecil.

B. Implikasi Manajerial

Pada prakteknya bahwa rekomendasi strategi yang dipilih di masa lalu mendukung keputusan restrukturisasi. Hasil dari restrukturisasi yang menggunakan struktur fungsional tersebut secara nyata mendukung perkembangan SDM,

pertumbuhan omset penjualan dan aset perusahaan, penambahan jumlah outlet yang menjadi konsumen PT. PLJ, serta peningkatan laba perusahaan.

Salah satu pasar yang menjadi target penjualan produk PT. PLJ adalah horeka (hotel, restoran, *cafe*). Menurut data statistik dari BPS, pertumbuhan hotel di Solo, Yogyakarta, dan Magelang, ditunjukkan pada data berikut :

1. Solo

- a. Jumlah hotel berbintang dan melati mencapai 142 hotel pada tahun 2012, naik sebesar 20% dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2013 sudah diterbitkan izin mendirikan 15 bangunan hotel.
- b. Restoran dan rumah makan berdasarkan data Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (Disbudpar) jumlahnya naik masing-masing 10,53% dan 2,92% year on year (yoy) 2012.

2. Yogyakarta

- a. Berdasar data statistik, pada tahun 2010 terdapat 37 hotel berbintang dengan hotel melati sebanyak 415 hotel. Pada tahun 2011 terdapat 51 hotel berbintang dan hotel melati 418. Sedangkan tahun 2012 – 2013 diperkirakan masih akan dibangun sekitar 13 hotel baru kategori bintang.
- b. Tahun 2012 jumlah restoran 59 buah, rumah makan 631 buah, dan *cafe* 20 buah. Sektor perdagangan, hotel, dan restoran mempunyai andil dalam mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di Jogja, mencapai 20,65%. Informasi

tersebut disampaikan oleh Kepala BPS DIY, Bambang Kristianto dalam forum BUMN Marketer di Royal Ambarrukmo (Tribun, 2014).

3. Magelang

- a. Berdasar data statistik, sampai tahun 2012 terdapat 38 hotel berbintang maupun hotel melati.
- b. Sektor perdagangan, hotel, dan restoran menyumbang sebesar 15% dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dan mengalami kenaikan sejak tahun 2008 sampai 2011 sebesar 31,35%.

Dari data tersebut bisa diperkirakan bahwa kedepannya pasar Horeka masih akan berkembang. Demikian halnya diperkirakan pasar tradisional dan pasar modern juga mengalami perkembangan yang sama. Berdasarkan hal itu, rekomendasi strategi yang dipilih adalah menggunakan daftar potensial konsumen yang ada dan outlet baru untuk menambah konsumen dan meningkatkan omset penjualan. Dengan demikian perusahaan dapat terus berkembang dan beroperasi untuk mencapai tujuannya.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian lebih menggunakan analisis kualitatif yang belum dilengkapi dengan dukungan data primer operasional perusahaan, survey terhadap pengaruh persaingan serta faktor-faktor lain yang berkaitan.

C. Riset yang akan datang

Penulis menyarankan pada penelitian selanjutnya dilakukan pada banyak perusahaan dengan bidang yang sejenis dengan metode kuantitatif sehingga

memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif sehingga hasil evaluasi strategik audit sebuah perusahaan bisa lebih tepat dan teliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, S.W., and Lanen, W.N., 1999, *Economic Transition, Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: the Case of India*, *Accounting, Organizations and Society*, 24(5,6), 379-412.
- Anonim. (2011), *Profil PT. Pangan Lestari*. <http://www.panganlestari.co.id> diakses 23 September 2013
- Anonim. (2011), *Profil PT. Sekar Laut, tbk*. <http://www.sekarlaut.com> diakses 23 September 2013
- Anonim. (2012), *Profil Sekar Group, tbk*. <http://www.sekar.co.id> diakses 23 September 2013
- Anonim. (2013), *Profil PT. Sekar Bumi, tbk*. <http://sekarbumi.com/corporate/en> diakses 23 September 2013
- Anonim. (2012-2013), *Tabel Data Hotel dan Pariwisata Menurut Tahun Rilis*. <http://www.jateng.bps.go.id> diakses 05 April 2014
- Anthony, R.N., and Govindarajan, V., 1965, *Management Control Systems*, Tenth Edition, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Ayun Wirastami, Pristiqa. (Maret 2014), *Hotel dan Resto Sumbang Pertumbuhan Ekonomi DIY*. <http://www.jogja.tribunnews.com/2014/03/01/hotel-dan-resto-sumbang-pertumbuhan-ekonomi-diy/#> diakses 05 April 2014
- Chandler, A.D., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.
- Chong, H., 2003, *A Causal Model of Linkages Among Strategy, Structure, and Performance Using Directed Acyclic Graphs: A Manufacturing Subset of The Fortune 500 Industrials 1990-1998*.
- Crombie, N.A., 2002, *Strategy, Structure, and Financial Performance : A Case Study of Farmlands Trading Society* Fisher, J., 1995, *Contingency-based Research on Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity*, *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.

- Dewi Permatasari, Dian. (2013), *Wah, Solo Dipenuhi Restoran dan Rumah Makan*. <http://www.solopos.com/2013/02/13/wah-solo-dipenuhi-restoran-dan-rumah-makan-378815> diakses 05 April 2014
- Hermawan, Budi. (2013), *Hotel Berbintang di Jogja : Tumbuh Semakin Rapat, Bersaing Semakin Ketat*. <http://www.ampta.ac.id/pertumbuhan-hotel-di-jogja#.U0Z3h6iSySo> diakses 03 Maret 2014
- Jones, G.R., 2013, *Organizational Theory, Design, and Change*, seventh edition, Prentice Hall – Pearson.
- Kusumadmo, E, 2013, *Manajemen Strategik – Pengetahuan : Aliran, Implementasi, dan Metateori dalam Manajemen Perusahaan*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Lerman, Z. and Parliament, C., 1990, *Comparative Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in US Food Industries*, *Agribusiness*, 6 (6), 527-540.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Primartantyo, Ukky. (2013), *Solo Terbitkan 21 Izin Hotel, Pengusaha Protes*. <http://www.tempo.co/read/news/2013/07/03/058493190/Solo-Terbitkan-21-Izin-Hoteli--Pengusaha-Protes> diakses 05 April 2014
- Priyono, B.S., 2013, *Sistem Karir pada Kinerja Perusahaan Manufaktur*.
- Rajapakshe, W., 2002, *Strategy and Structure Re-Examined*, *Journal of Management Science* 1 (1&2), 142-167.
- Rushinek, A. and Rushinek, S., 1987, *Using Financial Ratios to Predict Insolvency*, *Journal of Business Research*, 15(1), 93-100.
- Spencer, X.S.Y., Joiner, T.A., Salmon, S., 2009, *Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia*, *International Journal of Business*, 14(1).
- Westwood, M., 1997. *Financial Accounting in New Zealand*, Second edition, Auckland : Addison Wesley Longman New Zealand Ltd.
- Wheelen, T.L, and Hunger, J.D., 2012, *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability*, Thirteenth edition, Prentice Hall – Pearson.

SURAT IJIN PENELITIAN

Saya selaku Branch Manager PT. PL Jogja, memberikan ijin kepada :

Nama : Vandalita Fitriasari

No. Mahasiswa : 125001753

Jurusan : Magister Manajemen

Untuk melakukan penelitian dan wawancara kepada para manajer dan karyawan PT. PL Jogja pada bulan Januari 2014.

Demikian surat ijin ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 6 Januari 2014

Mengetahui,



Saraniya Dharma

Branch Manager



DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

I. Situasi Sekarang

A. Kinerja

Bagaimana kinerja perusahaan secara keseluruhan dilihat dari ROI, market share, dan laba?

B. Postur Strategik

Apakah misi, tujuan, strategi dan peraturan perusahaan?

1. Apakah secara jelas dinyatakan, atau hanya tampak dari kinerja?
2. Misi : perusahaan bergerak dibidang apa? Mengapa?
3. Tujuan : apa saja tujuan korporasi, bisnis, dan fungsionalnya? Apakah tujuan tersebut konsisten satu sama lain, dengan misinya, dan dengan lingkungan luar dan dalam perusahaan?
4. Strategi : strategi apa atau campuran strategi apa yang diikuti oleh perusahaan? Apakah tujuan tersebut konsisten satu sama lain, dengan misinya, dan dengan lingkungan luar dan dalam perusahaan?
5. Peraturan : apa saja peraturan perusahaan? Apakah tujuan tersebut konsisten satu sama lain, dengan misinya, dan dengan lingkungan luar dan dalam perusahaan?
6. Apakah misi, tujuan, strategi, dan peraturan saat itu menunjukkan operasi dalam perusahaan, baik global maupun multidomestik?

II. Tata Kelola Perusahaan

A. Jajaran direksi

1. Siapa saja masuk dalam jajaran direksi? Apakah mereka karyawan dalam atau dari luar?
2. Apakah mereka punya bagian saham yang signifikan?
3. Apakah kontribusi dari anggota direksi pada perusahaan dilihat dari pengetahuan, kemampuan, latar belakang, dan koneksi? Apakah anggota direksi memperhatikan kelestarian lingkungan?
4. Berapa lama anggota direksi tersebut bekerja?
5. Bagaimana keterlibatan mereka dalam manajemen strategis? Apakah mereka hanya sekadar menandatangani proposal dari manajemen atas ataukah mereka secara aktif berpartisipasi dan menyarankan arah kedepannya? Apakah mereka mengevaluasi proposal dari manajemen atas di bidang kelestarian lingkungan?

B. Manajemen Atas

1. Siapa saja yang ada pada manajemen atas?
2. Apakah kontribusi dari anggota manajemen pada perusahaan dilihat dari pengetahuan, kemampuan, latar belakang, dan koneksi?
Apakah anggota manajer atas memperhatikan kelestarian lingkungan?
Apakah eksekutif yang didapat dari perusahaan terkemuka lain dipertimbangkan menjadi bagian dari manajemen atas?

3. Apakah manajemen atas bertanggung jawab pada kinerja perusahaan selama beberapa tahun ini?

Berapa banyak manajer yang berada di posisi sekarang kurang dari 3 tahun?

Apakah mereka dipromosikan dari dalam atau dipekerjakan dari luar?

4. Apakah manajemen atas memastikan pendekatan sistematis untuk manajemen strategik?

5. Bagaimana tingkat keterlibatan manajemen atas dalam proses manajemen strategik?

6. Sebaik apakah manajemen atas berinteraksi dengan bawahannya dan dengan jajaran direksi?

7. Apakah keputusan strategik dibuat sesuai etika dalam hubungannya dengan sikap tanggung jawab terhadap kehidupan sosial?

8. Apakah keputusan strategik dibuat sesuai kelestarian lingkungan?

9. Apakah eksekutif mempunyai saham dalam perusahaan?

10. Apakah manajemen atas cukup mampu untuk mengatasi tantangan di masa datang?

III. Lingkungan luar : peluang dan ancaman (*Opportunities-Threats*)

A. Lingkungan fisik alami : isu kelestarian

1. Tekanan apa yang muncul dari lingkungan fisik alami yang sekarang mempengaruhi perusahaan dan industri di mana perusahaan bersaing?

Yang mana yang menjadi peluang dan yang mana yang menjadi ancaman?

- a. Iklim, termasuk temperatur global, tinggi air laut, dan ketersediaan air bersih
- b. Event yang berhubungan dengan cuaca, seperti badai, banjir, dan kekeringan
- c. Fenomena matahari, seperti bintik matahari dan angin panas

B. Lingkungan sosial

1. Apa saja yang menjadi tekanan dari lingkungan yang sekarang ini mempengaruhi perusahaan dan industri di mana perusahaan bersaing?

Yang mana yang menjadi peluang dan yang mana menjadi ancaman?

- a. Ekonomi
- b. Teknologi
- c. Politik – undang-undang
- d. Sosial budaya

C. Lingkungan beroperasi

1. Tekanan apa yang memicu persaingan antar perusahaan distributor? (rendah, sedang, tinggi).
 - a. Ancaman dari pendatang baru
 - b. Kekuatan menawar pembeli
 - c. Ancaman dari produk lain atau produk substitusi
 - d. Kekuatan menawar pemasok
 - e. Persaingan antar perusahaan

2. Apakah yang menjadi faktor kunci dalam hubungannya dengan :

- Konsumen
- Kompetitor
- Supplier
- Kreditur
- Serikat buruh
- Pemerintah
- Asosiasi perdagangan
- Komunitas lokal
- Pemegang saham

Yang saat itu mempengaruhi perusahaan? Yang mana yang menjadi ancaman dan peluang?

IV. Lingkungan Dalam (*Strenght-Weaknesses*)

A. Struktur Perusahaan

1. Bagaimana susunan struktur perusahaan saat itu?
 - a. Apakah keputusan terpusat dalam 1 grup atau tersebar ke banyak unit?
 - b. Apakah perusahaan terorganisasi berdasarkan fungsi, proyek, geografi, atau beberapa kombinasi semua itu?
2. Apakah struktur perusahaan jelas dipahami oleh setiap orang dalam perusahaan?
3. Apakah struktur yang ada saat itu konsisten dengan tujuan, strategi, ketentuan, dan program-program perusahaan?

4. Bagaimana struktur ini dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis?

B. Budaya Perusahaan

1. Apakah budaya didefinisikan jelas dalam ekspektasi dan nilai?
2. Apakah budaya itu konsisten dengan tujuan, strategi, ketentuan, dan program-program?
3. Bagaimana posisi budaya dalam kelestarian lingkungan?
4. Bagaimana posisi budaya dalam produktivitas, kualitas kinerja, dan adaptasi terhadap perubahan kondisi?
5. Apakah budaya dapat disesuaikan dengan karyawan yang berbeda-beda latar belakangnya?

C. Sumber-sumber perusahaan

1. Pemasaran
 - a. Apa saja yang menjadi tujuan, strategi, peraturan, dan program-program pemasaran saat itu?
 - 1) Apakah secara jelas dinyatakan atukah hanya terimplikasi dari kinerja atau budget?
 - 2) Apakah konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan peraturan perusahaan dan dengan lingkungan dalam dan luar perusahaan?
 - b. Sebaik apakah kinerja perusahaan dalam menganalisa posisi pasar dan pemasaran campuran (produk, harga, tempat, dan promosi)? Seberapa bergantungkah perusahaan dari beberapa konsumen? Seberapa besar

pasarnya? Dimana mendapat atau kehilangan pasar? Dimana kedudukan produk-produk dalam siklus hidup produk?

- 1) Apa trend yang mendesak dari analisis ini?
 - 2) Apa pengaruh dari trend itu pada kinerja dan bagaimana ini mempengaruhi kinerja di masa mendatang?
 - 3) Apakah analisa ini mendukung strategi perusahaan yang lalu atau yang masih tertunda?
 - 4) Apakah pemasaran menyediakan keuntungan yang bersaing?
- c. Sebaik apakah kinerja pemasaran perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain?
- d. Apakah manajer pemasaran menggunakan konsep pemasaran yang diterima dan tekniknya untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja produk?

Dilihat dari siklus hidup produk, segmentasi pasar, penelitian pasar, dan portofolio produk?

- e. Apakah pemasaran mempertimbangkan kelestarian lingkungan saat mengambil keputusan?
- f. Apakah peran dari manajer pemasaran dalam proses manajemen strategik?
2. Keuangan
- a. Apa saja yang menjadi tujuan, strategi, peraturan dan program-program keuangan saat itu?

- b. Apakah secara jelas dinyatakan atautkah hanya terimplikasi dari kinerja atau budget?
- c. Apakah konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan peraturan perusahaan dan dengan lingkungan dalam dan luar perusahaan?
- d. Sebaik apakah kinerja perusahaan dilihat dari analisa keuangannya? Pertimbangkan analisa rasio, common size statements, dan struktur modal. Seberapa seimbangkah, dilihat dari cash flow, apakah portofolio of product and businesses?
- e. Apa trend yang mendesak dari analisis ini?
- f. Apa pengaruh dari trend itu pada kinerja dan bagaimana ini mempengaruhi kinerja di masa mendatang?
- g. Apakah analisa ini mendukung strategi perusahaan yang lalu atau yang masih tertunda?
- h. Apakah keuangan menyediakan keuntungan yang bersaing?
- i. Sebaik apakah kinerja keuangan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain?
- j. Apakah manajer keuangan menggunakan konsep dan teknik keuangan yang diterima untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan dan divisinya? mempertimbangkan financial leverage, capital budgeting, analisa rasio, dan manajemen nilai mata uang asing.
- k. Apakah keuangan disesuaikan dengan isu keuangan global?

1. Apakah peran dari manajer keuangan dalam proses manajemen strategik?
3. Operasional dan Logistik
 - a. Apa saja yang menjadi tujuan, strategi, peraturan dan program-program saat itu?
 - 1) Apakah secara jelas dinyatakan ataukah hanya terimplikasi dari kinerja atau budget?
 - 2) Apakah konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan peraturan perusahaan dan dengan lingkungan dalam dan luar perusahaan?
 - b. Apa saja tipe dan perluasan dari kemampuan operasional perusahaan? Apakah bagian pembelian diatur dengan baik?
 - 1) Apakah pemasok dan distributor beroperasi di lingkungan yang peduli terhadap kelestarian lingkungan?
 - 2) Produk mana dengan margin keuntungan tertinggi, mana yang terendah? (pertimbangkan fasilitas gudang, umur dan ketersediaan transportasi.)
 - c. Apakah gudang dan kantor mudah dipengaruhi oleh bencana alam, kekacauan nasional, pengurangan atau pembatasan dari pemasok?
 - d. Sebaik apakah kinerja perusahaan dilihat dari kompetisi dengan pesaing?
 - e. Apakah ada keseimbangan antara biaya persediaan dengan biaya logistik?

- f. Mempertimbangkan biaya per buruh, material dan overhead.
- 1) Apa trend yang mendesak dari analisis ini?
 - 2) Apa pengaruh dari trend itu pada kinerja dan bagaimana ini mempengaruhi kinerja di masa mendatang?
 - 3) Apakah analisa ini mendukung strategi perusahaan yang lalu atau yang masih tertunda?
 - 4) Apakah operasional dan logistik menyediakan keuntungan yang bersaing?
- g. Apakah manajer operasional menggunakan konsep dan teknik keuangan yang diterima untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan dan divisinya? mempertimbangkan biaya sistem, QC, manajemen persediaan, penjadwalan personel dan program keamanan yang dapat meningkatkan efisiensi.
- h. Sebaik apakah kinerja operasional dan logistik perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain?
- i. Apakah peran dari manajer operasional dalam proses manajemen strategik?