

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PADA PT. PLJ

Oleh :
Vandalita Fitriasisari

INTISARI

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui hasil audit dan perumusan strategi bisnis perusahaan. Pengamatan dilakukan pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan kemudian menggunakan SFAS dan TOWS Matrix untuk menyusun strategi-strategi yang paling mungkin dilakukan oleh perusahaan supaya mampu berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain yang bidangnya sama.

Strategi-strategi yang dirumuskan dari hasil analisa audit strategik merupakan strategi jangka panjang yang dipakai perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Kata-kata kunci : perumusan strategi, strategik audit, strategi

I. PENDAHULUAN

PT. PL adalah sebuah perusahaan distribusi yang berdiri sejak 30 tahun yang lalu. Merupakan anak perusahaan dari sebuah grup perusahaan yang sudah terdaftar di bursa saham Indonesia. PT. PLJ merupakan cabang paling baru dari 7 cabang yang dimiliki grup tersebut, sehingga masih perlu mempersiapkan diri untuk bersaing dengan perusahaan sejenis yang lebih dahulu ada. Pada PT. PLJ belum ada perumusan strategi yang jelas, yang mana bisa dijadikan acuan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu studi kasus pada PT. PLJ akan mencoba memformulasikan strategi yang dirumuskan dari pengamatan lingkungan.

Manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang mengarahkan kinerja jangka panjang dari perusahaan, dipakai untuk menentukan strategi-strategi apa saja yang akan digunakan pada suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya (Wheelen dan Hunger, 2012). Dengan adanya manajemen strategi perusahaan bisa lebih jelas mengarahkan kerjanya untuk mencapai visi perusahaan, lebih fokus pada strategi yang penting, dan dapat cepat memahami adanya perubahan lingkungan.

II. ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Pendekatan penelitian

Penelitian menggunakan data primer wawancara dengan pertanyaan wawancara mengacu pada audit strategik yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (2012).

Latar belakang informasi mengenai PT. PLJ, dalam hubungannya dengan tinjauan pustaka, dipakai untuk membuat daftar pertanyaan wawancara yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing. Wawancara diadakan selama 2 hari di bulan Januari 2013 di kantor PT. PLJ. Wawancara tersebut informal dan semi-terstruktur. Dalam wawancara, percakapan mengalir hampir tanpa hambatan. Proses wawancara berjalan lancar dan didukung oleh seluruh karyawan PT. PLJ.

Bagaimanapun penelitian ini mempunyai batasan. Otley dan Berry (1994) menyatakan bahwa studi kasus seharusnya dilakukan dalam waktu yang panjang. Pernyataan ini tidak bisa dipenuhi karena akan mengganggu kerja karyawan dan pengumpulan data yang memakan waktu lama tidak bisa dipenuhi perusahaan tersebut.

Saat mengumpulkan data, selalu ada kemungkinan bahwa informasi yang didapat mungkin tidak valid. Ryan et al. (1992) menyatakan bahwa validitas dapat ditingkatkan melalui memperbanyak pengumpulan sumber data dari suatu persoalan. Metode ini disebut triangulasi. Pengumpulan data dari beberapa orang yang diwawancarai, laporan tahunan, dan website, bisa meningkatkan validitas.

Prasangka bisa muncul dari masukan peneliti dan interpretasi informasi dari orang yang diwawancarai (*Cooper and Schindler, 1998*). Diharapkan dari berbagai informasi hasil wawancara dengan orang yang berbeda dapat mengurangi masalah tersebut.

B. Audit Strategik PT. PLJ

1. Situasi Sekarang

a. Kinerja Sekarang

Pada tahun 2011 kinerjanya masih tergolong buruk walaupun ada kenaikan pada omset penjualan tetapi sistem tidak berjalan dengan rapi, laba masih negatif, ROI masih negatif, dan produk belum rata terdistribusi. Banyak penyelewengan-penyelewengan yang dilakukan, baik oleh manajer cabang sebelumnya sampai ke karyawan level satpam. Pada tahun 2012 mulai ada peningkatan, dilihat dari omset penjualannya, menurunnya retur penjualan, bertambahnya jumlah outlet semua jenis, dan bertambahnya jenis produk yang dapat dijual di cabang Jogja. Pada tahun 2013, omset penjualan meningkat cukup tinggi, sistem operasional dan administrasi dikerjakan sesuai SOP yang berlaku bagi seluruh PT. PL, tetapi di awal tahun 2013 ada penurunan nilai laba karena PT. PLJ sedang melakukan investasi di SDM, gudang, armada pengiriman, dan perlengkapan kantor sehingga biaya-biaya membengkak.

b. Postur Strategik

Semua karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa tidak pernah mengetahui visi dan misi PT. PLJ, apalagi disosialisasikan mengenai hal itu. Tetapi dari data profil perusahaan dan *website*-nya ada informasi mengenai visi dan misinya. Secara khusus PT. PLJ hanya mempunyai misi. Sama halnya dengan visi, strategi maupun tujuan, tidak ada yang dituliskan. Visi mengambil dari perusahaan induknya, Sekar Group, seperti yang telah disebutkan pada gambaran umum perusahaan, yaitu : Membuat komunitas dunia lebih tahu akan produk-produk makanan dengan kualitas produk bagus, sehat dan bergizi.

Dari rapat tahunan dan susunan laporan tahunan dapat terlihat tujuan dari perusahaan ini adalah untuk mendapatkan keuntungan dan pengelolaan biaya sesuai target.

2. Tata Kelola Perusahaan

a. Jajaran Direksi

- 1) PT. PLJ dipimpin oleh seorang *General Manager*, dan 3 orang direktur yaitu : direktur keuangan, direktur operasional dan logistik, dan direktur penjualan dan pemasaran. Direktur penjualan dan pemasaran baru muncul di bulan september 2011 setelah sebelumnya bagian itu dirangkap oleh direktur yang lain. Pada perkembangannya ditahun 2011 akhir, terjadi perubahan. Direktur operasional dan logistik merangkap menjadi Direktur bagian Timur, meliputi wilayah Jawa Timur, Sulawesi, Bali, Lombok, dan Irian. Sedangkan Direktur penjualan dan pemasaran merangkap menjadi Direktur bagian Barat, meliputi wilayah Jawa Tengah, DIY, Jawa Barat, Kalimantan, dan Sumatra.
- 2) Jajaran direksi diduduki oleh orang internal yang telah bekerja lebih dari 10 tahun di PT. SG, Tbk. Mereka masing-masing mempunyai bagian saham dari group tersebut secara keseluruhan.
- 3) Koneksi dari para direktur ke beberapa kelompok pemilik hotel, restoran, dan distributor lain, memberikan kontribusi pada penjualan PT. PL di seluruh cabangnya. Tetapi mereka tetap tidak secara langsung ikut campur dalam operasional masing-masing cabang. Kekuasaan diserahkan pada manajer cabang untuk menangani operasional sehari-hari, mengambil keputusan dengan batasan tertentu dan sebagainya. Hanya apabila ada permasalahan yang cukup besar dampaknya pada perusahaan, penambahan inventaris kantor dan aset, dan keputusan mengenai kebijakan yang mempengaruhi lebih banyak pihak maka mereka akan membantu memberi masukan dan solusi sekaligus mempercepat pengambilan keputusan berkenaan dengan masalah tersebut.

b. Manajemen Atas

- 1) Pada bagian manajemen atas minimal seharusnya ada paling tidak seorang manajer cabang, manajer keuangan dan administrasi, dan manajer penjualan. PT. PLJ awalnya dipimpin oleh seorang manajer cabang sebagai pemegang keputusan langsung dalam batasan tertentu, tanpa dibantu manajer lain, hanya seorang *supervisor* yang telah bekerja di PT. PL Semarang selama 9 tahun, yang kemudian dipindahkan untuk membantu cabang Jogja. Ini menjadi salah satu faktor yang menghambat perkembangan kinerja perusahaan, karena setiap hal penting dikerjakan oleh manajer cabang tersebut.
- 2) Dari manajer cabang terdahulu, tidak banyak hal yang diberikan selain hanya menyampaikan hasil meeting seperti target dan anggaran biaya, tidak ada arahan langsung bagaimana supaya target bisa dicapai. Walaupun mereka pernah bekerja di perusahaan yang lebih besar, tetapi koneksi dengan konsumen terdahulu juga tidak dioptimalkan untuk membantu penjualan di PT. PLJ. Kebijakan seperti jam masuk kerja, aturan penggantian biaya transport, dan sebagainya, sudah ada, tetapi penegakan penerapan peraturan itu bisa dibilang tidak ada. Sehingga budaya yang tercipta cenderung kurang disiplin dalam bekerja. Bisa dibilang saat itu hampir setiap bagian dalam

perusahaan ada masalahnya. Kinerja perusahaan dipertanggungjawabkan oleh manajer atas dalam rapat tahunan.

- 3) Manajer atas saat itu masih baru bahkan jabatan manajer keuangan dan administrasi masih kosong, demikian juga dengan posisi manajer penjualan. Para manajer tersebut dipekerjakan dari luar, dengan mempertimbangkan prestasi dan pengalaman kerja sebelumnya.
 - 4) Manajer cabang mengusahakan supaya target penjualan dan target biaya tercapai berdasarkan pengalaman kerja saja, tanpa adanya perumusan strategi sebelumnya atau teori yang mendukung. Dari direksi sendiri tidak ada strategi khusus yang dirumuskan untuk kemudian disosialisasikan. Dapat dilihat bahwa tidak penting bagaimana target itu dicapai, tuntutan direksi pada hasil akhir target dan budget biaya tercapai atau tidak.
 - 5) Hubungan personal saat bekerja cukup baik, komunikasi dengan direksi kebanyakan melalui email. Pembuatan kebijakan cukup melihat etika yang berlaku di lingkungan sosial. Hanya saja pernah terjadi pelanggaran wilayah penjualan produk yang dilakukan oleh manajer cabang yang sebelumnya.
 - 6) Perusahaan distributor tidak banyak berhubungan dengan tindakan yang bisa merusak lingkungan, hanya saja pemusnahan produk yang busuk masih dilakukan di tanah kosong di area gudang dengan kantor yang mana asapnya bisa mengganggu penduduk sekitar, belum ada tempat khusus untuk melakukan pemusnahan yang lebih memperhatikan penduduk sekitar.
 - 7) Mengenai kemampuan manajer atas sebelumnya untuk mengatasi tantangan di masa mendatang dirasa sangat kurang, bahkan terdapat kecenderungan mencari keuntungan sendiri. Oleh karena itu, dilakukan perombakan pada seluruh level jabatan, terutama level manajer atas.
3. Lingkungan Eksternal : Peluang dan Ancaman (*Opportunities and Threats*)
- a. Lingkungan Fisik Alami

Tidak berdampak langsung pada pangan lestari, tetapi akibatnya dirasakan oleh pihak pabrik atau pemasok, dari situ pasokan barang menjadi terhambat. Seperti pengaruh iklim sehingga rebon atau udang kecil sebagai salah satu bahan produk yang dijual menjadi sedikit, sehingga tidak bisa memproduksi sesuai permintaan. Contoh lain, terhambatnya kedatangan kapal produk impor yang memiliki efek yang sama. Sebagai perusahaan distributor yang langsung berhubungan dengan konsumen, keterlambatan pengiriman akan menurunkan kepercayaan konsumen dan nama perusahaan menjadi buruk.
 - b. Lingkungan Sosial
 - 1) Dari sisi ekonomi, pengaruh dirasakan saat nilai tukar rupiah terhadap mata uang negara lain, negara pemasok yang bekerja sama dengan perusahaan, mengalami penurunan. Akibatnya harga beli perusahaan maupun harga jual ke konsumen khusus untuk produk impor mengalami kenaikan.

- 2) Dari sisi teknologi, penggunaan internet, komputer, alat-alat untuk menaikkan dan menurunkan barang yang berat, dan sebagainya, sangat membantu mempercepat, mempermudah, dan memperlancar kegiatan operasional perusahaan. Penggunaan kontainer pendingin pada awal tahun 2013, sangat membantu pengelolaan persediaan produk-produk beku, yang sebelumnya hanya menggunakan 2 buah *chest freezer* dengan volume 600 Liter pada tahun 2011, dan 5 buah pada tahun 2012.
- 3) Dari sisi politik dan hukum, sesuai dengan peraturan pemerintah mengenai perpajakan dan sebagainya, PT. PLJ mengikuti ketentuan yang berlaku.
- 4) Dari sisi sosial budaya, perubahan gaya hidup yang kian modern, sibuk, dan dinamis, justru mendukung penjualan produk-produk cepat saji (*instant*), seperti sambal trasi siap saji, bumbu nasi goreng siap saji, dimsum siap saji, dan produk siap saji lainnya. Di wilayah kerja PT. PLJ yang meliputi Solo, Jogja, dan Magelang, banyak dibuka hotel, restoran, dan kafe baru, yang diminati masyarakat. Hal ini merupakan peluang besar bagi pemasaran produk-produk PT. PLJ.

c. Lingkungan Beroperasi

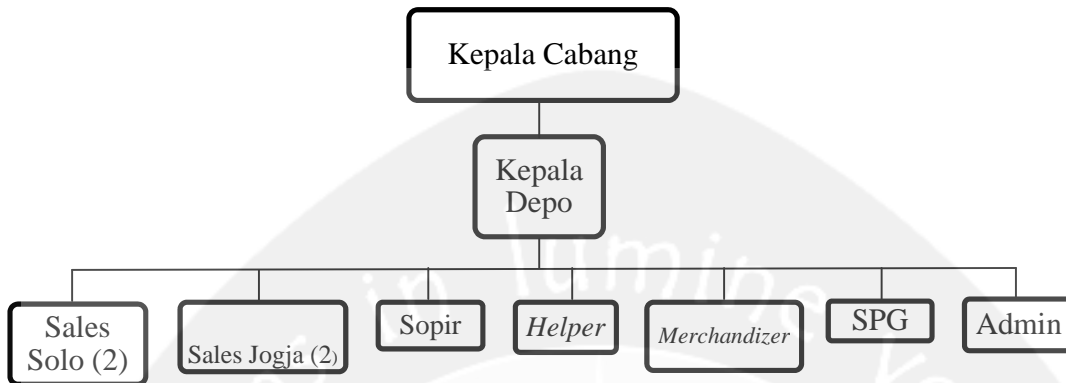
- 1) Persaingan dengan sesama distributor tidak bisa dihindarkan, faktor utama yang menjadi tolok ukur yaitu kualitas barang, harga, dan pelayanan. Ancaman dari pendatang baru biasanya dirasakan pada awal-awal promosi, karena konsumen cenderung mau mencoba produk baru, apalagi yang harganya lebih murah, saat itu penjualan menurun.
- 2) Tidak adanya kebijakan harga yang tegas dari pusat menyebabkan harga yang terbentuk dengan konsumen yang mengambil dalam jumlah banyak hanya berdasarkan negosiasi dan koneksi, sehingga harga sangat bervariasi.
- 3) Ancaman lain datang dari perusahaan pesaing yang menggunakan cara tidak etis supaya produknya digunakan oleh outlet tersebut, terutama di pasar hotel, restoran, catering dan *café*.
- 4) Faktor-faktor kunci dalam persaingan di industri distributor pangan ini adalah koneksi, hubungan baik dengan konsumen yang berkesinambungan, 4P (*price, place, product, position*), ketersediaan produk, kualitas produk, harga produk, dan dukungan promosi produk.

4. Lingkungan Internal : Kekuatan dan Kelemahan (*Strengths and Weaknesses*)

a. Struktur Perusahaan

- 1) Pengambil keputusan di cabang perusahaan langsung dari manajer cabang yang berkoordinasi dengan para direktur.
- 2) Struktur perusahaan menggunakan struktur fungsional, tetapi karena karyawan yang dibutuhkan belum ada, seperti bagian HRD, sehingga struktur yang dipakai tahun 2011 tergolong struktur sederhana.

Gambar : 5.1 Struktur Organisasi PT. PLJ 2011



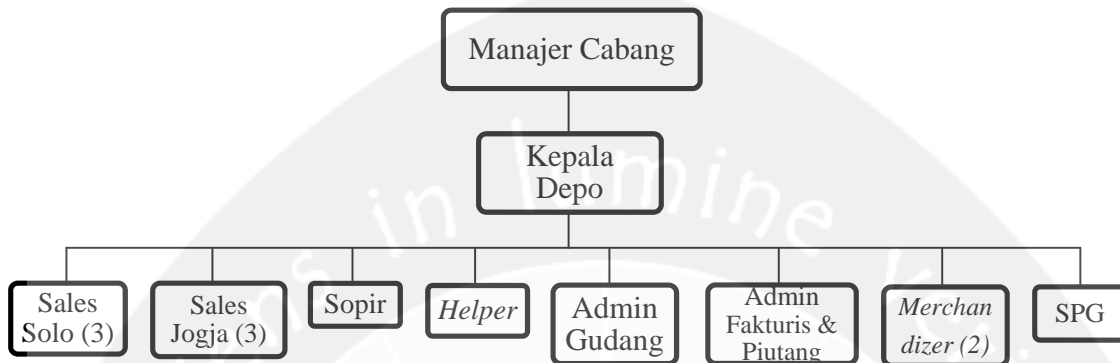
Sumber : Laporan Tahunan PT. PLJ

Pencapaian target penjualan rata-rata sebesar 80% dari sisi nilai rupiahnya dan 67% sisi dari nilai kuantitasnya. Kenaikan dari nilai rupiah menunjukkan ada kenaikan harga penjualan tetapi tidak dibarengi dengan kenaikan kuantitas penjualan. Pertumbuhan tidak bisa dilihat karena pencatatan data tahun 2010 masih digabung dengan PT. PL Semarang. Nilai pengembalian barang oleh konsumen saat itu sebesar 3,81% dibandingkan dengan nilai penjualan kotornya.

- 3) Di tahun 2012, ada penambahan jumlah *outlet*, total penjualan, dan jenis produk yang dijual. Perusahaan tetap menomor-satukan pencapaian target penjualan, walaupun bagian administrasi dan operasional masih banyak terjadi kesalahan. Untuk daerah Jogja, ditambah 1 orang untuk menjadi armada penjualan pasar tradisional. Untuk daerah Solo, 2 orang armada penjualan yang selama ini meng-*cover* pasar modern, horeka, dan pasar tradisional, mengeluh kekurangan waktu untuk mengunjungi outlet yang ada sesuai yang dijadwalkan, sehingga peningkatan penjualan maupun penambahan outlet sangat lambat. Melihat hal itu, Armada penjualan di Solo ditambah 1 orang untuk membantu pasar tradisional dan 1 orang sebagai *merchandizer (MD)*, yang membantu merapikan produk di etalase sekaligus sebagai SPG di pasar modern. Sementara itu, perbaikan sistem operasional seperti penjadwalan pengiriman antara Solo, Jogja, dan Magelang terus diupayakan dengan dibantu menggunakan mobil dinas kepala depo. Diberikan juga training untuk admin fakturis yang merangkap menjadi admin piutang dan admin gudang, tetapi tidak memberikan hasil seperti yang diinginkan, karena pekerjaan itu seharusnya dilakukan oleh 3 orang. Dengan demikian, di awal tahun itu juga direkrut 1 orang karyawan baru untuk menjadi admin gudang sekaligus *helper* gudang, yang membantu menyiapkan barang, menurunkan dan menaikkan barang, dan mencatat masuk-keluarnya barang.

Karyawan PT. PLJ di tahun 2012 menjadi 15 orang dengan posisi sebagai berikut :

Gambar 5.2 Struktur Organisasi PT. PLJ 2012

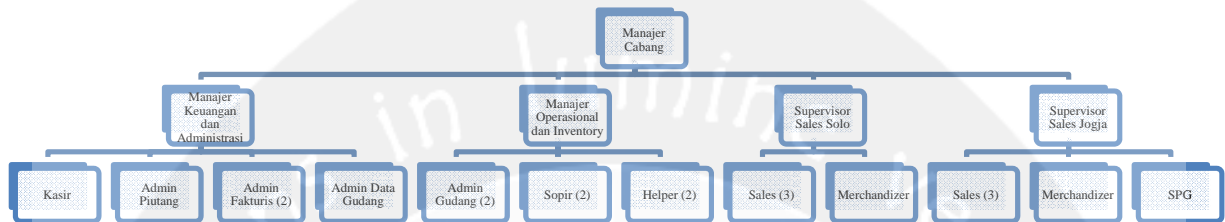


Sumber : Laporan Tahunan PT. PLJ

Dengan struktur yang ada, pencapaian target rata-rata 85% dari nilainya rupiahnya dan 70% dari nilai kuantitasnya. Besarnya pertumbuhan dibandingkan tahun 2011 adalah sebesar 11% dari nilai rupiah dan sebesar 3% dari nilai kuantitasnya. Dari data tersebut bisa dilihat bahwa ada perkembangan kenaikan nilai kuantitasnya walaupun masih kecil. Dapat dilihat juga bahwa terjadi kenaikan harga sepanjang tahun 2012 sehingga ada pertumbuhan di sisi nilai rupiahnya melebihi nilai kuantitasnya. Nilai pengembalian barang tahun 2012 menurun dibandingkan tahun 2011, yang artinya ada perkembangan dalam pengelolaan pengembalian barang, yaitu sebesar 2,83% dibandingkan dengan nilai penjualan kotornya.

- 3) Alasan tersebut menjadi dasar untuk segera melengkapi posisi-posisi penting yang masih kosong dengan merekrut karyawan untuk mengisi jabatan manajer keuangan dan administrasi, *supervisor* armada penjualan Solo, *supervisor* armada penjualan Jogja, armada penjualan pasar tradisional Solo, armada penjualan untuk daerah Magelang, admin piutang, kasir, admin gudang, sopir, dan *helper*. Dari perubahan struktur tersebut, di akhir tahun 2013 dapat dilihat bahwa ada peningkatan omset rata-rata sebesar 52% dari nilai rupiahnya dan 96% dari nilai kuantitasnya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan harga diimbangi dengan peningkatan kuantitas pembelian oleh konsumen. Pencapaian target rata-rata 84% dari nilai rupiahnya dan 136% dari kuantitasnya, karena ada kerjasama dengan outlet besar yang mendapatkan harga khusus. Nilai pengembalian barang juga turun dibandingkan tahun 2012, yaitu sebesar 1,64% dibandingkan dengan nilai penjualan kotornya. Struktur fungsional PT. PLJ tahun 2013 menjadi :

Gambar 5.3 Struktur Organisasi PT. PLJ 2013



Sumber : Laporan Tahunan PT. PLJ

b. Budaya Perusahaan

Budaya yang terbentuk dalam perusahaan bisa dibilang buruk sehingga menghambat perkembangan perusahaan. Hal ini mempersulit perubahan sistem kerja, seperti kegiatan administratif dan operasional, karyawan lama menggunakan kebiasaan masing-masing yang jelas tidak efektif dan tidak efisien.

c. Sumber-sumber Daya Perusahaan

1) Armada penjualan masih sangat kurang mengingat luasnya wilayah penjualan yang meliputi Solo, Jogja, dan Magelang. Hal ini jelas mengganggu penjualan yang akibatnya omset penjualan tidak dapat mencapai target yang sudah ditetapkan.

2) Belum ada program pemasaran yang dipakai untuk mendukung penjualan.

3) Analisa kinerja keuangan perusahaan

a) Ada penambahan aset yang cukup banyak pada tahun 2013 sehingga *Fixed Asset Turnover* turun menjadi 3,06 walaupun ada peningkatan penjualan (*Change in Sales*) sebesar 52%. Pada tahun 2012 ada penambahan aset tetap seperti *chest freezer* dan perlengkapan kantor, kenaikan dari 2011 sebesar 33,54%, sedangkan tahun 2013 penambahan aset tetap sebesar 152,31%, yaitu penambahan mobil pengiriman dan kontainer *frozen*.

Lihat tabel di bawah ini.

Tabel 5.1
Kriteria Pengukuran Kinerja dan Rasio PT. PLJ

Kriteria Pengukuran Kinerja dan Rasio	2011	2012	2013
<i>1. Efficiency</i>			
<i>Fixed Asset Turnover</i>	5,97	5,09	3,06
<i>Inventory Turnover</i>	0,52	0,48	0,50
<i>Managerial Efficiency</i>	-0,45%	1,55%	2,71%
<i>Operational Efficiency</i>	-0,25%	1,16%	2,58%
<i>2. Growth</i>			
<i>Change in sales</i>	-	45%	52%
<i>Net Profit Margin</i>	22,21%	21,10%	2,58%
<i>Gross Profit Margin</i>	26,59%	25,69%	22,45%
<i>Return on Investment</i>	-0,42%	1,06%	1,92%
<i>4. Liquidity</i>			
<i>Current Ratio</i>	0,97	1,02	1,07
<i>Quick Ratio</i>	-0,62	-0,58	-0,55
<i>5. Solvency</i>			
<i>Return on sales</i>	-0,56%	1,87%	2,53%

- b) Ada produk baru yang mulai diluncurkan di semester akhir tahun 2012 yang belum dapat lancar dijual sehingga menurunkan nilai *Inventory Turnover*.
- c) Ada kenaikan pada nilai *Managerial* dan *Operational Efficiency* seiring dengan penambahan omset penjualan, penambahan karyawan, dan perbaikan sistem operasional.
- d) Pertumbuhan omset penjualan yang cukup baik dari tahun ke tahun.
- e) Dari analisa *Net Profit Margin* pada tahun 2013 terjadi penurunan karena ada pengeluaran biaya untuk menambah aset tetap perusahaan seperti kendaraan, kontainer pendingin, komputer, dan perlengkapan kantor lainnya.
- f) Nilai *Gross Profit Margin* menurun dari tahun ke tahun karena bertambahnya agen atau sub-distributor, mereka mendapatkan harga khusus dengan margin keuntungan yang lebih kecil dibandingkan penjualan langsung ke pasar.
- g) Nilai ROI pada tahun 2011 masih negatif karena besarnya biaya yang dikeluarkan tidak diimbangi dengan besarnya penjualan.
- h) Nilai *Current Ratio* meningkat dari tahun ke tahun, utang jangka pendek PT. PLJ merupakan utang pembelian barang dari PT. PL pusat. Pembayaran dari tahun ke tahun semakin lancar.
- i) Nilai *Quick Ratio* masih negatif, karena kebijakan direksi yang memberikan target untuk menjual produk baru, yang mana di daerah Jogja belum lancar penjualannya.

- j) Nilai ROS mengalami perkembangan dari tahun ke tahun, menunjukkan peningkatan laba dan besarnya omset penjualan.
- 4) Keputusan promosi langsung dari manajer cabang, itupun sederhana, seperti potongan harga.
 - 5) Bagian keuangan sudah ada *budgeting* yang dibuat di akhir tahun sebelumnya yang menjadi acuan dalam penggunaan biaya-biaya perusahaan. Secara umum *budgeting* mengarah pada penghematan biaya walaupun pada prakteknya masih banyak terjadi kebocoran seperti karcis parkir yang diklaimkan 2 kali.
 - 6) Peran manajer keuangan masih sebatas pengawasan administratif, pendataan, dan kontrol *budgeting*, sedangkan analisa kebocoran atau penyimpangan dan strategi penghematan belum dilakukan.
 - 7) Pengiriman barang belum sesuai rute jadwal yang ditentukan, masih terjadi keterlambatan, kesalahan alamat pengiriman, dan kualitas barang frozen menurun karena masih dikirim menggunakan truk biasa. Prinsip FIFO belum sepenuhnya dijalankan. Masih banyak produk yang sampai kadaluwarsa tidak terjual sehingga hanya dimusnahkan begitu saja. Belum ada manajer operasional yang membantu pengawasan bagian ini, semua masih dikerjakan oleh manajer cabang.

C. Analisa TOWS Matrix PT. PLJ

1. Keterangan Tabel EFAS

Setelah menentukan 8 faktor penting yang berpengaruh dari lingkungan eksternal (kolom faktor eksternal), ditentukan bobot masing-masing faktor tersebut (kolom bobot), mengingat jumlah total bobot dari masing-masing faktor harus 1, maka nilai bobot berkisar 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (kurang penting). Pada kolom rating, nilainya ditentukan dari seberapa respon perusahaan terhadap faktor tersebut yang berkisar dari 1,0 (kurang bagus) sampai 5,0 (bagus sekali). Selanjutnya hasil perkalian dari bobot dan rating dimasukkan pada kolom skor pembobotan. Kemudian nilai pada kolom skor pembobotan dijumlahkan semuanya, nilai ini menunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor dari lingkungan eksternal, semakin besar berarti semakin baik.

a. Peluang (O)

1) Perubahan gaya hidup

Menjadi faktor penting karena perubahan ini ditandai dengan meningkatnya pertumbuhan restoran, *café*, hotel dan jenis tempat berkumpul lainnya. Tempat-tempat ini merupakan pasar bagi PT. PLJ dengan aneka ragam jenis produknya sehingga diberi bobot 0,20. Terbatasnya armada penjualan menyebabkan outlet baru tersebut belum bisa dikunjungi untuk diberikan penawaran sehingga rating di bawah rata-rata yaitu 2,5.

2) Pemasok produk utama masih satu grup

Merupakan keuntungan tersendiri karena harga pokok produk bisa lebih rendah, sehingga margin keuntungan lebih besar. Produk utama adalah produk-produk yang dibuat oleh induk perusahaan PT. PLJ. Diberi bobot 0,1 karena tidak terlalu signifikan kontribusinya

pada omset penjualan tetapi rating 3,0 karena ada kerja sama yang baik dan dukungan dari pemasok dalam bentuk bantuan papan iklan di jalan besar.

3) Potensial Konsumen

Beberapa nama potensial konsumen dari jajaran direktur turut membantu membuka pasar yang sebelumnya belum terjamah, terutama di cabang baru seperti Jogja. Negosiasi lebih mudah dan tingkat kepercayaan konsumen lebih tinggi. Dengan alasan tersebut, peluang karena potensi konsumen diberi bobot 0,15. Tetapi peluang ini belum bisa dimanfaatkan karena terbatasnya tenaga penjualan dan armada pengiriman, sehingga konsumen belum tertarik untuk kerja sama dengan PT. PLJ, dengan demikian ratingnya 2,5.

b. Ancaman (T)

1) Perubahan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing

Perubahan ini diberi bobot 0,10 karena masih ada rentang waktu dari kenaikan ke kenaikan berikutnya dan hal ini bisa dimaklumi oleh konsumen walaupun awalnya mereka akan berpindah ke produk sejenis yang lebih murah tetapi setelah harga sama-sama naik, mereka akan beralih lagi ke produk PT. PLJ. Pihak direksi selalu berusaha untuk mengendalikan harga agar kenaikan tidak terlalu besar sehingga diberi rating 3,5.

2) Produk yang sejenis dengan harga lebih murah

Harga yang murah akan memberikan tekanan pada omset penjualan sehingga diberi bobot 0,15. Hal ini juga menjadi salah satu hal yang diperhatikan oleh pihak direksi dengan mengatur harga supaya mampu bersaing, diberi rating 3,0.

3) Keterlambatan pengiriman produk impor

Keterlambatan baik karena faktor alam maupun faktor regulasi pemerintah, menyebabkan pendistribusian barang sampai ke konsumen pun ikut terlambat. Dimata konsumen, keterlambatan merupakan hal negatif yang bisa mengurangi tingkat kepercayaan untuk mengandalkan PT. PLJ dalam memasok kebutuhannya. Bobot yang diberikan 0,10 dengan rating 3,5 karena hal ini tidak terjadi pada semua produk dan perusahaan cukup berusaha mengatasi hal ini dengan membuat peramalan kebutuhan untuk tiga bulan kedepan.

4) Munculnya pendatang baru dengan produk sejenis

Pengaruh hanya pada saat awal produk tersebut memasuki pasaran dengan promosi yang gencar, oleh karena pengaruhnya tidak signifikan diberi bobot 0,05. Cukup percaya diri dengan posisi produk di pasaran, perusahaan hanya menghimbau para manajer untuk berhati-hati dan memperkuat jaringan distribusi, diberikan rating 2,5.

5) Armada penjualan pesaing

Tenaga armada penjualan yang lebih banyak dapat menjangkau area penjualan yang lebih luas dan jumlah outlet yang dikunjungi setiap harinya bisa lebih banyak pula. Hal ini menjadi ancaman yang perlu diatasi dengan memperbanyak armada penjualan yang handal, oleh karena itu diberi bobot 0,15. Perusahaan mengusahakan tambahan armada, tetapi karena struktur perusahaan belum semua terisi jadi masih terhambat dan sistem administrasi yang masih perlu dibenahi, sehingga rating yang diberikan adalah 3,0.

- 6) Faktor-faktor eksternal sejauh ini belum diperhatikan pengaruhnya karena internal perusahaan masih belum rapi, sehingga total nilainya masih di bawah 3,0, yaitu 2,90.

Tabel 5.2
EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan	Komentar
Peluang (O)				
- Perubahan gaya hidup	0,20	2,5	0,50	peluang besar untuk memasarkan produk
- Pemasok produk utama masih satu grup	0,10	3,0	0,30	harga pokok lebih murah
- Potensial Konsumen	0,15	2,5	0,38	kemudahan memasarkan produk
Ancaman (T)				
- Perubahan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing	0,10	3,5	0,35	harga fluktuatif
- Produk yang sejenis dengan harga lebih murah	0,15	3,0	0,45	konsumen cenderung membeli harga lebih rendah
- Keterlambatan pengiriman produk impor	0,10	3,5	0,35	mempengaruhi pelayanan
- Munculnya pendatang baru dengan produk sejenis	0,05	2,5	0,13	pengaruh penjualan saat pertama muncul
- Armada penjualan pesaing	0,15	3,0	0,45	lebih banyak outlet yang dikunjungi
Total Skor Pembobotan	1,00		2,90	

Keterangan :

1. Kolom Faktor Eksternal berisi daftar faktor-faktor yang termasuk dalam peluang (O) dan ancaman (T).
2. Bobot masing-masing faktor dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (kurang) berdasarkan pengaruhnya terhadap posisi strategik perusahaan.
3. Rating setiap faktor dari 5,0 (bagus sekali) sampai 1,0 (kurang) berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut.
4. Skor Pembobotan merupakan hasil perkalian antara bobot dan rating.
5. Komentar merupakan alasan penggunaan faktor tersebut.
6. Total pada bagian bobot nilainya harus 1,0 sedangkan pada bagian skor pembobotan jumlahkan semua skor masing-masing faktor

2. Keterangan Tabel IFAS

Setelah menentukan 9 faktor penting yang berpengaruh dari lingkungan internal (kolom faktor internal), ditentukan bobot masing-masing faktor tersebut (kolom bobot), mengingat jumlah total bobot dari masing-masing faktor harus 1, maka nilai bobot berkisar 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (kurang penting). Pada kolom rating, nilainya ditentukan dari seberapa respon perusahaan terhadap faktor tersebut yang berkisar dari 1,0 (kurang bagus) sampai 5,0 (bagus sekali). Selanjutnya hasil perkalian dari bobot dan rating dimasukkan pada kolom skor pembobotan. Kemudian nilai pada kolom skor pembobotan dijumlahkan semuanya, nilai ini menunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor dari lingkungan internal, semakin besar berarti semakin baik.

a. Kekuatan (S)

1) Nama merk dagang yang cukup dikenal masyarakat

Produk buatan induk perusahaan PT. PLJ yang sudah dikenal masyarakat sejak th 1980-an, terutama di daerah Jawa Timur, membuat penjualan produk di cabang lebih mudah. Kemudahan ini tentu saja merupakan kekuatan yang mendukung peningkatan omset penjualan sehingga diberi bobot 0,10 dengan rating 3,3 karena nama merk ini selalu dipertahankan dan dikuatkan di pasar.

2) Produk utama dibuat dengan mesin dan higienis

Produk utama dari induk perusahaan PT. PLJ ini sudah dibuat menggunakan mesin yang canggih dan terjamin kualitas maupun kebersihannya. Hal ini menjadi pendorong bagi konsumen untuk memilih produk PT. PLJ daripada pesaingnya. Diberi bobot 0,10 dan rating 3,0 karena memang induk perusahaan benar-benar memperhatikan kestabilan kualitas dan kebersihannya sehingga produk tersebut pernah memenangkan penghargaan dari salah satu majalah terkemuka di Indonesia.

3) Produk lokal dan impor

PT. PLJ mempunyai ribuan jenis produk, baik datang dari lokal maupun impor, sehingga konsumen mempunyai banyak pilihan untuk memenuhi kebutuhan usahanya, walaupun banyaknya pilihan bukan jaminan meningkatnya penjualan tetapi lebih kepada seberapa banyak kuantitas yang dibeli oleh konsumen per jenis produknya. Jajaran direksi PT. PL sendiri terus menambah jenis produk dengan kualitas tinggi dan harga bersaing, tetapi disayangkan bahwa tidak setiap produk tersebut bisa dijual di setiap cabang PT. PL dikarenakan pengaruh budaya, gaya hidup, pendidikan, dan letak geografis. Bobot yang diberikan 0,10 dan rating 3,5 karena PT. PL pusat selalu menambah jenis produk dari tahun ke tahun untuk menjaring lebih banyak konsumen.

4) Pertumbuhan omset penjualan dan aset tetap

Dari analisa laporan keuangan, PT. PLJ menunjukkan pertumbuhan omset penjualan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan itu didukung dengan penambahan aset tetap perusahaan. Hal ini merupakan indikasi bahwa perusahaan mengalami perkembangan sehingga faktor ini diberi bobot 0,10 dan rating 3,2 karena kedua hal itu terus diusahakan peningkatannya dari tahun ke tahun, supaya tujuan perusahaan tercapai.

b. Kelemahan (W)

1) Armada pengiriman

Mobil angkutan yang dimiliki PT. PLJ diawal berdirinya hanya satu buah mobil jenis engkel. Tidak cukup untuk bisa mengirimkan produk sesuai jadwal sehingga konsumen mengeluh dengan keterlambatan pengiriman. Kepercayaan konsumen semakin menurun. Hal ini akan mempengaruhi penjualan. Walau demikian jajaran direksi masih menunggu perkembangan omset yang signifikan untuk melakukan penambahan armada agar beban biaya tidak terlalu berat. Bobot 0,15 dan rating 3,2.

2) Struktur perusahaan

Belum semua bagian terisi, terutama yang perannya diperlukan seperti manajer keuangan dan administrasi, manajer penjualan dan manajer operasional. Semua masih dikerjakan sendiri oleh manajer cabang saat itu. Keadaan ini membuat operasional perusahaan berjalan lambat, banyak hal yang pengerjaannya tertunda, dan banyak terjadi kesalahan yang sifatnya administratif sehingga mengganggu kerja bagian yang lain, seperti Armada penjualan yang salah menagih jumlah piutang ke konsumen. Fungsi-fungsi dalam perusahaan tidak optimal dan banyak terjadi kesalahan. Penambahan karyawan dinilai sangat penting tetapi masih menunggu keputusan jajaran direksi yang memakan waktu cukup lama, sehingga diberi bobot 0,15 dan rating 4,0.

3) Armada penjualan

Armada penjualan memegang peranan yang penting dalam sebuah perusahaan apapun jenisnya. Mereka adalah orang yang mewakili citra perusahaan, berhubungan langsung dengan konsumen, menagih piutang, dan pemberi informasi mengenai pesaing. Penambahan jumlah armada penjualan akan mempengaruhi penjualan, karena wilayah yang dikunjungi semakin luas dan jumlah outlet juga akan bertambah. Dibutuhkan armada penjualan yang berpengalaman dan kemampuan berjualan tinggi untuk meningkatkan penjualan. Pelatihan untuk armada penjualan masih sangat sedikit. Bobot yang diberikan 0,10 dan rating 3,5.

4) Kapasitas gudang

Gudang yang hanya berukuran 80 m² tentu saja tidak cukup untuk menampung kebutuhan dalam satu bulan operasional, sehingga kebutuhan konsumen tidak semuanya bisa dipenuhi. Akibatnya omset penjualan tidak dapat maksimal, konsumen mengeluhkan pelayanan, dan perusahaan tidak dapat berkembang. Jajaran direksi menunggu perkembangan omset terlebih dahulu sebelum melakukan investasi dengan pindah ke gudang baru. Diberi bobot 0,10 dan rating 3,0.

5) Administrasi

Pencatatan penjualan, piutang, dan waktu penagihan merupakan faktor-faktor yang mendukung kinerja armada penjualan. Armada penjualan dapat berjalan lebih lancar apabila didukung dengan sistem administrasi yang jelas dan benar, tetapi karena tenaga admin masih kurang, dan sistem masih banyak salah, maka armada penjualan menjadi kurang antusias untuk mencari konsumen baru. Bagian administrasi belum diberikan pelatihan yang sesuai dengan SOP. Bobot yang diberikan 0,10 dengan rating 3,5 karena kesalahan bagian admin mengganggu kerja bagian penjualan dan akhirnya berdampak menurunnya kepercayaan konsumen pada PT. PLJ.

6) Total nilai dari tabel IFAS 3,38, yang artinya perusahaan cukup memperhatikan faktor-faktor internal walaupun masih perlu melakukan perbaikan untuk bisa mengoptimalkan kinerjanya.

Tabel 5.3

IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan	Komentar
Kekuatan (S)				
- Nama merk dagang yang cukup di kenal masyarakat	0,10	3,3	0,33	lebih mudah dipasarkan
- Produk utama dibuat dengan mesin dan higienis	0,10	3,0	0,30	kualitas terjamin
- Produk lokal dan impor	0,10	3,5	0,35	pilihan lebih banyak
- Pertumbuhan omset penjualan dan aset tetap	0,10	3,2	0,32	perusahaan dapat berkembang
Kelemahan (W)				
- Armada pengiriman	0,15	3,2	0,48	mempengaruhi pelayanan
- Struktur perusahaan	0,15	4,0	0,60	masih banyak fungsi yang belum optimal
- Armada penjualan	0,10	3,5	0,35	kurang menarik konsumen
- Kapasitas gudang	0,10	3,0	0,30	jumlah produk belum memenuhi permintaan konsumen
- Administrasi	0,10	3,5	0,35	mempengaruhi pelayanan dan mengacaukan data
Total Skor	1,00		3,38	

Keterangan :

1. Kolom Faktor Internal berisi daftar faktor-faktor yang termasuk dalam peluang (O) dan ancaman (T).
2. Bobot masing-masing faktor dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (kurang) berdasarkan pengaruhnya terhadap posisi strategik perusahaan.
3. Rating setiap faktor dari 5,0 (bagus sekali) sampai 1,0 (kurang) berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut.
4. Skor Pembobotan merupakan hasil perkalian antara bobot dan rating.
5. Komentar merupakan alasan penggunaan faktor tersebut.
6. Total pada bagian bobot nilainya harus 1,0 sedangkan pada bagian skor pembobotan jumlahkan semua skor masing-masing faktor

3. Keterangan Tabel SFAS

Dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan faktor-faktor internal dipilih lagi 9 faktor yang dirasa paling berpengaruh (kolom faktor strategik), ditentukan bobot masing-masing faktor tersebut (kolom bobot), mengingat jumlah total bobot dari masing-masing faktor harus 1, maka nilai bobot berkisar 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (kurang penting). Pada kolom rating, nilainya ditentukan dari seberapa respon perusahaan terhadap faktor tersebut yang berkisar dari 1,0 (kurang bagus) sampai 5,0 (bagus sekali). Selanjutnya hasil perkalian dari bobot dan rating dimasukkan pada kolom skor pembobotan. Kemudian nilai pada kolom skor pembobotan dijumlahkan semuanya, nilai ini menunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor tersebut, semakin besar berarti semakin baik. Durasi waktu dari pengerjaan atau penyelesaian setiap faktor mulai dari pendek (dibawah 1 tahun), menengah (1 s.d. 3 tahun), dan panjang (lebih dari 3 tahun).

Tabel 5.4
SFAS Matrix

Faktor-faktor Strategik	Bobot	Rating	Skor Pembobotan	Durasi			Komentar
				Pendek	Menengah	Panjang	
- Nama merk dagang yang di kenal masyarakat (S1)	0,10	3,00	0,30			X	memudahkan pemasaran
- Produk lokal dan impor (S3)	0,10	3,00	0,30		X		memberikan pilihan pada konsumen
- Struktur perusahaan (W2)	0,15	4,00	0,60	X	X		mempengaruhi kinerja
- Armada pengiriman (W1)	0,10	3,50	0,35	X	X		mempengaruhi pelayanan
- Armada penjualan (W3)	0,15	3,50	0,53	X		X	mempengaruhi omset penjualan
- Perubahan gaya hidup (O1)	0,10	3,00	0,30		X		peluang besar untuk memasarkan produk
- Potensial konsumen (O3)	0,10	2,50	0,25		X		kemudahan pemasaran
- Produk yang sejenis dengan harga lebih murah (T2)	0,10	3,00	0,30	X			mempengaruhi penjualan
- Armada penjualan pesaing (T5)	0,10	3,00	0,30	X	X		mempengaruhi penjualan
Total Score	1,00		3,225				

Keterangan :

1. Faktor Strategik merupakan daftar dari EFAS dan IFAS yang paling penting. Indikasikan mana yang Kekuatan (S), Kelemahan (W), Peluang (O), dan Ancaman (T).
2. Bobot masing-masing faktor dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (kurang) berdasarkan pengaruhnya terhadap posisi strategik perusahaan, yang mana nilainya disesuaikan kembali menurut kepentingannya.
3. Rating setiap faktor dari 5,0 (bagus sekali) sampai 1,0 (kurang) berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut dan mungkin tidak sama dengan nilainya pada EFAS dan IFAS.
4. Skor Pembobotan merupakan hasil perkalian antara bobot dan rating.
5. Durasi mengindikasikan Pendek (kurang dari satu tahun), Menengah (satu-tiga tahun), atau Panjang (tiga tahun dan selebihnya).
6. Komentar merupakan alasan penggunaan faktor tersebut.

a. Kekuatan (S)

1) Nama merk dagang yang dikenal masyarakat

Bobot 0,10 dengan rating 3,0. Produk unggulan yang menjadi tulang punggung PT. PLJ dengan persentase omset cukup besar dan juga menjadi citra perusahaan, benar-benar diperhatikan pencapaian targetnya sepanjang tahun operasional.

2) Produk lokal dan impor

Banyaknya produk yang dipasarkan baik lokal maupun impor dengan bobot 0,10 dan rating 3,0, karena konsumen lebih suka bila bisa membeli kebutuhannya sekaligus dalam satu tempat, dan hal ini masih menjadi kekuatan dari PT. PLJ.

b. Kelemahan (W)

1) Struktur perusahaan

Perusahaan dapat mengoperasikan tugas-tugasnya dengan baik didukung oleh karyawan yang mengerjakan tugas-tugas tersebut. Struktur yang belum lengkap mengganggu pengerjaan tugas-tugas secara optimal, akibatnya fungsi-fungsi yang lain juga akan terhambat. Bobotnya 0,15. Walaupun penjualan tetap dapat berjalan, tetapi tidak maksimal. Akibatnya target tidak dapat dicapai, karyawan kurang bisa maksimal kerjanya, semangat kerja menurun, dan akhirnya akan merugikan perusahaan sendiri. Hal ini menjadi hal yang sangat diperhatikan manajer cabang, sehingga rating 4,0.

2) Armada pengiriman

Pengiriman belum bisa mengirim barang sesuai jadwal yang dibagi untuk wilayah Solo, Jogja, dan Magelang. Merupakan faktor yang menghambat perkembangan perusahaan. Bobot yang diberikan 0,10 mengingat ketepatan pengiriman berarti masuknya omset dan meningkatnya kepercayaan konsumen yang akan mengundang konsumen yang lain. Hal ini harus segera dibenahi dalam waktu dekat dan menengah. Rating yang diberikan 3,5.

3) Armada penjualan

Bagian penting dari setiap perusahaan. Bagian yang menjual produk ke konsumen untuk mendapatkan omset, untuk kelangsungan operasional perusahaan. Bobot yang diberikan 0,15 dengan rating 3,5. Bagian ini menjadi bagian penting yang perlu terus ditingkatkan kemampuannya supaya perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

c. Peluang (O)

1) Perubahan gaya hidup

Bobot 0,10 dan rating 3,0. Merupakan peluang untuk dapat memasarkan produk-produk PT. PLJ. Peluang ini dijadikan target bagian penjualan untuk meningkatkan jumlah omset dan jumlah outlet yang terdaftar sebagai konsumen PT. PLJ.

2) Potensial Konsumen

Dengan adanya koneksi baik dari direksi, manajer cabang, maupun bagian penjualan, tentu saja pendekatan ke konsumen tersebut akan lebih mudah dan kemungkinan untuk mau menjadi konsumen PT. PLJ pun lebih tinggi. Diberi bobot 0,10 karena hanya merupakan pendukung yang memudahkan penjualan, merupakan peluang yang sangat baik dan harus dimanfaatkan secara optimal oleh PT. PLJ untuk mengembangkan usahanya. Durasi yang diperlukan untuk mencapai hal ini adalah menengah, karena diperlukan usaha yang terus menerus dan terkadang negosiasi berlangsung cukup lama. Ratingnya 2,5.

d. Ancaman (T)

1) Produk yang sejenis dengan harga lebih murah

Mengganggu omset penjualan saat awal produk tersebut diluncurkan karena kecenderungan konsumen yang membeli produk dengan harga lebih murah. Hanya sedikit yang benar-benar peduli dengan kualitas produk. Bobot yang diberikan 0,10. Gangguan ini harus bisa diatasi dengan pengelolaan harga dan hubungan baik dengan para konsumen supaya terus mempercayai PT. PLJ. Rating yang diberikan adalah 3,0 dengan jangka waktu penyelesaian pendek supaya omset penjualan tidak terganggu terlalu lama.

2) Armada penjualan pesaing

Diberi bobot 0,10. Armada penjualan pesaing menjadi kendala karena mereka punya lebih banyak orang untuk mendistribusikan produknya di area yang lebih luas dan jumlah outlet lebih banyak. Konsumen akan lebih dulu mengenal produk mereka daripada produk PT. PLJ. Hal ini perlu menjadi ancaman yang perlu segera diatasi dengan meningkatkan kemampuan bagian penjualan. Rating yang diberikan 3,0.

Nilai total pada tabel SFAS sebesar 3,225. Perusahaan cukup memahami dan memberikan perhatian pada hal-hal penting dalam pertumbuhan perusahaan.

D. Perumusan strategi

Perumusan strategi dilakukan setelah menganalisa faktor-faktor yang dianggap strategik, dari faktor eksternal maupun faktor internal, kemudian ditentukan 9 faktor yang merupakan penekanan dari faktor-faktor yang ada dalam SFAS *Matrix*. Selanjutnya TOWS *Matrix* mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman dari faktor eksternal dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan, yang dirumuskan menjadi empat kelompok strategi alternatif. Gabungan faktor ancaman dan kelemahan perusahaan menjadi faktor yang paling penting untuk dikendalikan agar perusahaan dapat terus beroperasi dan berkembang. Lihat tabel 5.5.

Alternatif strategi yang paling mungkin direkomendasikan dari hasil analisa TOWS *Matrix* yang mendukung dalam peningkatan posisi kompetitif atau Strategi Bisnis, adalah 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.

Program – programnya dijabarkan sebagai berikut :

- a. Dibuat jadwal kunjungan untuk masing-masing armada penjualan 10-15 *outlet* tiap harinya.
- b. *Supervisor* masing-masing daerah memberikan data *outlet* baru kepada armada penjualannya.
- c. Armada penjualan dibekali dengan pengetahuan mengenai produk dan disertai brosur produk.

Tabel 5.5
TOWS Matrix

Faktor Internal	Kekuatan (S) - Nama merk dagang yang cukup dikenal masyarakat - Produk berkualitas - Produk lokal dan impor - Pertumbuhan omset penjualan dan aset tetap	Kelemahan (W) - Armada pengiriman - Struktur perusahaan - Armada penjualan - Kapasitas gudang - Administrasi
Faktor Eksternal		
Peluang (O) - Perubahan gaya hidup (Hotel, Restoran, Café) - Pemasok produk utama masih satu grup - Potensial Konsumen	Strategi SO - Menggunakan daftar potensial konsumen yang ada dan outlet baru untuk menambah konsumen dan meningkatkan omset penjualan (S4+O3) - Memasarkan produk yang berkualitas, baik dari lokal maupun impor dengan harga bersaing, promosi yang menarik, dan peningkatan pelayanan (S123+O1)	Strategi WO - Meningkatkan pelayanan dan hubungan baik dengan seluruh konsumen PT. PLJ (W13+O3) - Mengoptimalkan kinerja armada penjualan dan pengiriman yang ada (W13+O13)
Ancaman (T) - Perubahan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing - Produk yang sejenis dengan harga lebih murah - Keterlambatan pengiriman produk impor - Munculnya pendatang baru dengan produk sejenis - Armada penjualan pesaing	Strategi ST - Memperkuat persepsi pentingnya produk yang sehat dan berkualitas milik PT. PLJ sehingga perubahan harga tidak mempengaruhi minat beli konsumen (S12+T12) - Menggunakan peramalan permintaan barang supaya saat ada keterlambatan kedatangan produk impor, permintaan konsumen dapat terpenuhi (S1+T3)	Strategi WT - Mencari agen atau sub-distributor untuk membantu penjualan dan mengurangi biaya-biaya (W13+T245) - Menjual hanya produk dengan biaya penyimpanan rendah dan yang laku di daerah operasional PT. PLJ (W13+T13)

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.
 Program – programnya dijabarkan sebagai berikut :
 - a. Mengadakan acara kumpul bersama pada saat ulang tahun perusahaan atau pada saat menjelang bulan puasa dengan mengundang konsumen lama dan potensial.
 - b. Memberikan program hadiah dengan target yang ditentukan.
 - c. Manajer cabang mengunjungi *outlet* potensial untuk mendengarkan kritik maupun saran sebagai bentuk kepedulian kepada *outlet* tersebut
3. Memperkuat persepsi pentingnya produk yang sehat dan berkualitas milik PT. PLJ sehingga perubahan harga tidak mempengaruhi minat beli konsumen.
 Program – programnya dijabarkan sebagai berikut :
 - a. Mengadakan demo masak disertai penjelasan mengenai produk-produk yang dijual oleh PT. PLJ.

- b. Membuat spanduk atau papan iklan dengan kata-kata yang mengajak konsumen untuk peduli dengan kualitas.
 - c. Memeriksa dan memastikan kualitas kemasan dan tanggal kadaluwarsa produk saat hendak dikirim ke 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.
- a. Manajer cabang mendata dan menentukan di daerah mana produk-produk milik PT. PLJ yang belum terdistribusi dengan baik, kemudian mencari agen atau sub-distributor untuk memasarkan produk di daerah tersebut.

Bersamaan dengan pelengkapan struktur perusahaan, operasional perusahaan tetap berjalan dengan keterbatasan karyawan dan fasilitas yang ada sehingga perusahaan tetap mempunyai pemasukan. Meningkatkan pelayanan tentu saja termasuk pengiriman barang sesuai permintaan dan tepat waktu. Alternatif strategi di atas, dijalankan berkesinambungan sambil melihat perkembangan perusahaan. *Feedback* dari eksternal maupun internal perusahaan menjadi tolok ukur perbaikan selanjutnya terutama pada struktur perusahaan yang akan berubah mengikuti perkembangan. Tujuan utama mendapatkan profit setinggi-tingginya menjadi perhatian seluruh karyawan dalam jangka waktu yang lama.

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.

