

BUSINESS STRATEGY OF CV JAYA SAMPURNA IN FACING SOFT DRINK DISTRIBUTOR COMPETITION IN BEKASI

Seri Nurmala¹; Hartiwi²

^{1,2} Management Department, School of Business Management, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No.9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
¹serinurmala@gmail.com; ²Hartiwi2200@yahoo.com

ABSTRACT

CV Jaya Sampurna is a soft drink distributor in Bekasi. Distributor company has a low profit margin, moreover the product sold is Fast Moving Consumers Goods with a very low profit margin (3.5%–5%). Therefore the company depends on a high volume of sales. Besides, there are many competitors in this industry, thus the business strategy is needed to improve the competitive advantage of the company. Given the conditions, this research was to identify the internal and the external factors, to identify the formulation of business strategy alternative, and to identify the recommendation of functional strategy for CV Jaya Sampurna. Research used descriptive method; and the type of research used was case study. Data were gathered from questionnaires and interview to three member of managers: Director, Operational Manager, and Finance Manager. Data were analyzed by using EFE, IFE, SWOT, IE, Grand Strategy Matrix and QSPM. The result of this research implies that the alternative strategy based on QSPM's result was market penetration

Keywords: *formulation, business strategy, competitive advantage*

ABSTRAK

CV Jaya Sampurna adalah distributor minuman ringan kemasan di wilayah Bekasi. Usaha distributor memiliki margin keuntungan yang kecil, terlebih lagi barang yang dijual merupakan Fast Moving Consumers Goods dengan margin keuntungan hanya berkisar antara 3,5%–5%. Oleh karenanya perusahaan sangat bergantung pada volume penjualan yang besar. Ditambah dengan banyak pesaing di industri serupa, oleh karena itu, diperlukan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal dalam merumuskan strategi bisnis serta merekomendasikan implementasi strategi dalam strategi fungsional. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara kepada 3 orang manajer perusahaan, yaitu Direktur, Manajer Operasional, dan Manajer Keuangan. Teknik analisis data menggunakan Matriks EFE, IFE, dan CPM sebagai data input; matriks SWOT, IE, Grand Strategy sebagai analisis data; dan matriks QSPM untuk memutuskan strategi terpilih. Strategi penetrasi pasar terpilih sebagai strategi utama perusahaan untuk fokus terhadap peningkatan nilai penjualan melalui pelanggan dan produk yang sudah ada.

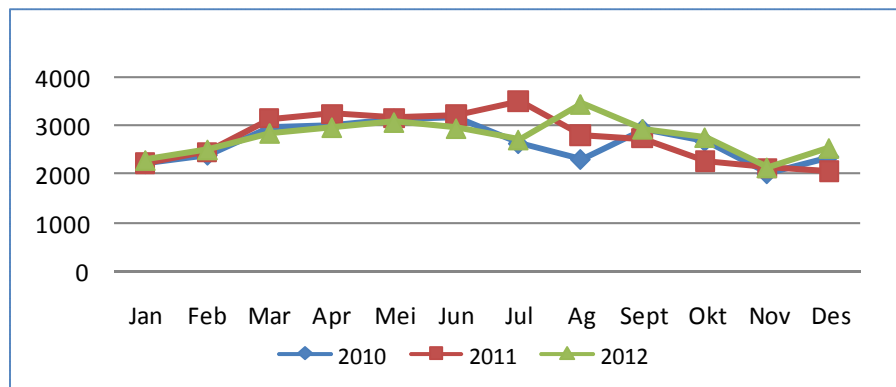
Kata kunci: *formulasi, strategi bisnis, daya saing*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi dan peningkatan daya beli masyarakat menjadi pendorong pertumbuhan konsumsi di Indonesia. Salah satu industri yang sedang gencar berkembang di Indonesia adalah industri minuman ringan. Bapak Rachmat Hidayat, Wakil Ketua umum Bidang kebijakan Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia, mengatakan industri ini diperkirakan tumbuh 8% namun untuk industri minuman pada segmen air minum dan kemasan (AMDK) dapat tumbuh mencapai 11%–12% pada 2015 (Consumedia Indonesia, 2015). Pertumbuhan industri minuman ringan yang begitu menjanjikan mendorong para perusahaan dari perusahaan besar sampai perusahaan kecil untuk terjun dalam industri ini dengan menjadi produsen minuman ringan, penyalur distribusi minuman ringan, maupun menjual minuman ringan kepada toko-toko kecil.

CV Jaya Sampurna adalah salah satu distributor yang bergerak di bidang penjualan minuman ringan kemasan. Usaha distributor atau agen sangat bergantung dengan efisiensi dan efektivitas. Terlebih lagi, CV Jaya Sampurna bergerak dalam distribusi minuman yang merupakan *Fast Moving Consumer Goods* yang pergerakan penjualannya sangat cepat karena merupakan salah satu kebutuhan pokok, dan memiliki margin keuntungan yang lebih kecil dari *slow moving product*, yaitu hanya sekitar 3.5% – 7% dari keuntungan bersih. Oleh karenanya CV Jaya Sampurna sangat bergantung pada *volume* penjualan yang besar. Dengan persentase *margin* kotor perusahaan yang relatif tetap, tetapi nilai absolut bisa ditingkatkan dengan menaikkan tingkat penjualan yang melebihi kenaikan biaya distribusi.

Kendati demikian, CV Jaya Sampurna memiliki masalah dalam mengelola biaya operasional karena pengelolaan manajemen belum profesional. Hal tersebut ditandai dengan sering ditemukan pembengkakan biaya operasional seperti biaya transportasi dan juga biaya penyusutan penjualan seperti kehilangan dan kerusakan barang. Grafik penjualan CV Jaya Sampurna periode 2010-2012 (dalam miliar rupiah) ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Penjualan CV Jaya Sampurna
(Sumber: CV Jaya Sampurna)

Dilihat dari Gambar 1, CV Jaya Sampurna memiliki tingkat penjualan fluktuatif setiap bulannya karena nilai penjualan tidak memiliki kenaikan yang signifikan. Maka dari itu, perusahaan perlu meningkatkan penjualan untuk memperbesar profit. Selain itu, CV Jaya Sampurna juga memiliki masalah dalam menghadapi banyaknya kompetitor sejenis. Di wilayah Bekasi banyak distributor sejenis yang bergerak dalam bidang minuman ringan kemasan sehingga perusahaan perlu

mempersiapkan penyusunan strategi bisnis yang baik demi menghadapi persaingan yang ada dan memperoleh cara untuk meningkatkan penjualannya.

Penyusunan strategi masa depan demikian penting. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa penelitian sebelumnya. Habib (2008) menjelaskan tentang perumusan strategi usaha minuman instan jahe merah. Penelitian tersebut menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan perusahaan adalah mempertahankan jaringan yang sudah ada dan meningkatkan jumlah distributor untuk pengembangan pasar. Sementara penelitian yang dilakukan Isnawati (2009) menggunakan metode analisis SWOT dengan matriks IE dan matriks SWOT menunjukkan bahwa prioritas alternatif strategi bersaing yang diperoleh adalah meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Strategi bersaing perlu dilakukan perusahaan melihat kondisi pasar industri gula rafinasi yang persaingannya makin meningkat karena peningkatan jumlah pabrik sejenis dan persaingan gula rafinasi impor. Strategi bersaing yang tepat untuk menghadapi persaingan adalah meningkatkan pelayanan kepada pelanggan (industri pengguna) guna meraih pangsa pasar potensial dan meningkatkan loyalitas industri pengguna sehingga dapat meningkatkan penjualan.

Berdasarkan latar belakang masalah di perusahaan dan penelitian terdahulu, maka rumusan masalah penelitian ini adalah (1) bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal pada CV Jaya Sampurna; (2) bagaimana merumuskan alternatif strategi bisnis CV Jaya Sampurna; (3) apa rekomendasi strategi fungsional bagi CV Jaya Sampurna. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal CV Jaya Sampurna; lalu untuk menganalisis alternatif strategi bisnis CV Jaya Sampurna; kemudian untuk mengetahui rekomendasi strategi fungsional bagi CV Jaya Sampurna.

Beberapa konsep utama yang relevan dalam menganalisis strategi bisnis adalah sebagai berikut. Menurut Daft (2009), Solihin (2009), Madura (2007), Sumarni dan Soeprihanto (2005), fungsi manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui *planning, organizing, leading, dan controlling*. *Planning* menentukan tujuan bagi perusahaan masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut). *Organizing* meliputi organisasi karyawan dan sumber daya lainnya melalui cara yang konsisten dengan tujuan perusahaan. *Leading* merupakan tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. *Controlling* adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengawasan aktivitas karyawan, pertahanan organisasi pada jalur pemenuhan tujuan, dan pengoreksian jika diperlukan.

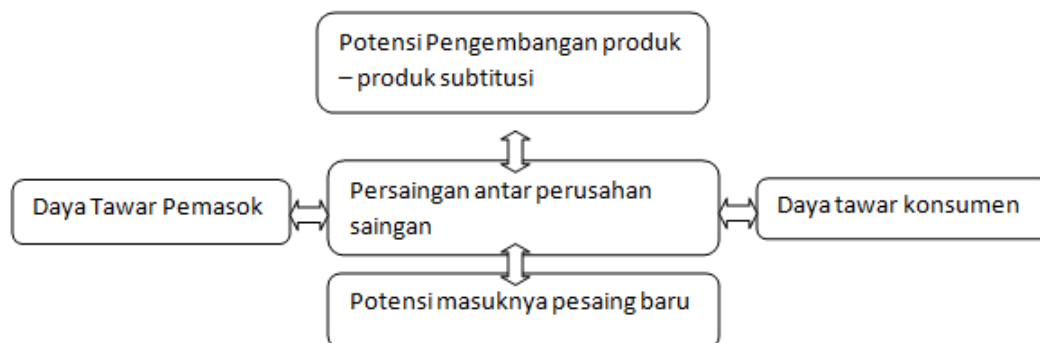
Lebih lanjut, menurut Chandler dalam Rangkuti (2010), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Pendapat tersebut mendukung argumentasi bahwa strategi adalah sarana bersama untuk tujuan jangka panjang yang hendak dicapai (David, 2010). Menurut Sun Tzu dalam Michaelson (2004), "Strategi adalah proses perencanaan. Strategi adalah perang di atas kertas. Strategi adalah melakukan hal yang benar. Strategi adalah berupaya meraih kemenangan sebelum pertempurannya." Sedangkan Grant (2003) berpendapat, "Strategi bisnis adalah kebijakan dan pedoman yang menetapkan bagaimana sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri, khususnya basis yang menjadi landasan dimana dia berusaha untuk membangun suatu keuntungan bersaing."

Konsep manajemen strategis menurut Robbins dan Coulter (2013) adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Menurut David (2013), manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Hal ini termasuk peninjauan lingkungan (eksternal maupun internal), perumusan strategi (strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan

evaluasi dan kontrol. Pembelajaran manajemen strategi menekankan pada mengawasi, mengevaluasi kesempatan dan ancaman eksternal dalam mengoptimalkan sebuah kekuatan dan memperbaiki kelemahan perusahaan. (Wheelen & Hunger, 2010)

Lebih lanjut, analisis internal (David, 2013) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing fungsi bisnis yang ada di perusahaan seperti fungsi pemasaran (segmentasi pasar; *market share*; kualitas produk; strategi penentuan harga; strategi promosi produk; pengalaman manajer pemasaran sendiri), fungsi keuangan (pembiayaan jangka pendek dan panjang, pembagian dividen, relasi dengan investor, pengalaman manajer keuangan), fungsi operasional (kondisi fasilitas dan peralatan; kualitas dan kontrol persiapan), fungsi sumber daya manusia (perekrutan, pelatihan, kompensasi dan evaluasi kinerja pekerja), dan fungsi sistem informasi manajemen (tingkat keamanan dalam menjalankan sistem informasi, pelatihan bagi karyawan, serta peningkatan performa sistem informasi manajemen perusahaan). Sementara analisis eksternal (David, 2013), dalam lingkungan eksternal terdapat beberapa kekuatan eksternal yang dapat memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan pemerintahan, hukum dan perundangan; lingkungan ekonomi; lingkungan sosial, budaya dan demografi, lingkungan teknologi dan analisis persaingan.

Model lima kekuatan Porter (Gambar 2) tentang analisis kompetitif merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antarperusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen (Rangkuti, 2010).



Gambar 2 Lima Kekuatan Porter
(Sumber: David, 2013)

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat simpulan yang lebih luas (generalisasi/inferensi) (Sugiyono, 2006). Penelitian deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan unit penelitian adalah perusahaan CV Jaya Sampurna. *Time horizon* yang digunakan adalah *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan data yang dikumpulkan hanya satu kali dalam kurun waktu tertentu.

Langkah pertama mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapat melalui wawancara. Lalu faktor-faktor tersebut diletakkan ke dalam kuesioner pembobotan dan

peringkat. Pengisian kuesioner dilakukan pihak manajemen perusahaan yang berisi direktur, manajer operasional, dan manajer keuangan. Hasil kuesioner dirata-ratakan. Angka yang didapat diolah menggunakan *software expert choice*. *Expert Choice* menggunakan metode *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan) untuk menghasilkan bobot. Lalu selanjutnya menyusun matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dan perumusan strategi bisnis dimasukkan ke hasil Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks *Grand Strategy* yang kemudian dilanjutkan ke dalam QSPM untuk perumusan strategi akhir yang dianjurkan untuk perusahaan. Untuk melakukan pembobotan pada matriks IFE, Matriks EFE. Teknik perumusan strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap keputusan yang dijelaskan seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 Tahapan Perumusan Strategi

	<u>TAHAP 1: TAHAP INPUT</u>		
Matriks EFE	Matriks CPM		Matriks IFE
	<u>TAHAP 2: TAHAP PENCOCOKAN</u>		
Matriks SWOT	Matriks IE	Matriks Grand Strategy	
	<u>TAHAP 3: TAHAP KEPUTUSAN</u>		
	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)		

(Sumber: David, 2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap Masukan

Matriks EFE dibuat dengan memberikan bobot dan peringkat. Pemberian bobot didasarkan pada faktor terhadap keberhasilan perusahaan, sedangkan pemberian peringkat didasarkan pada seberapa efektif strategi perusahaan untuk merespons faktor tersebut. Tabel 2 menunjukkan hasil Matriks EFE CV Jaya Sampurna.

Tabel 2 Hasil Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang				
1	Populasi penduduk kota Bekasi yang besar	0.031	2	0.062
2	Pertumbuhan daya beli masyarakat Bekasi yang makin meningkat	0.078	3	0.234
3	Wilayah bekasi sekarang menjadi salah satu pusat strategis ekonomi di luar Jakarta	0.056	3	0.168
4	Pasar konsumsi minuman ringan di Indonesia cukup tinggi	0.172	4	0.688
5	Cuaca di Bekasi cenderung gersang dan panas sehingga mendukung peningkatan konsumsi minuman ringan	0.041	2	0.082
6	Makin banyak merek-merek minuman ringan di pasaran	0.023	1	0.023
7	Wilayah Bekasi merupakan tempat pusat pabrik minuman sehingga akses <i>supplier</i> mudah	0.093	3	0.279
8	Inovasi dan teknologi dalam produksi minuman kemasan makin berkembang	0.012	1	0.012
9	Gaya hidup masyarakat Indonesia yang cenderung praktis	0.034	2	0.068
10	Terbatasnya jangkauan distribusi dari pabrik-pabrik pusat besar kepada toko-toko kecil secara merata	0.12	3	0.36

Tabel 2 Hasil Matriks EFE (lanjutan)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Ancaman				
1	Tingkat inflasi yang tidak stabil	0.041	2	0.082
2	Makin mahalnya biaya transportasi	0.059	3	0.177
3	Terdapat distributor-distributor kompetitor	0.136	4	0.544
4	Meningkatnya kemacetan membuat proses distribusi menjadi tersendat dan kurang efisien	0.052	2	0.104
5	Adanya <i>trend</i> hidup sehat dalam masyarakat yang menganggap minuman kemasan tidak sehat	0.018	2	0.036
6	Makin maraknya <i>trendgo-green</i> yang mengkampanyekan penggunaan botol minuman isi ulang	0.018	2	0.036
7	Peraturan dan syarat kelayakan penggunaan kendaraan angkutan muat makin ketat	0.016	2	0.032
Total		1		2.987

(Sumber: Data Primer, 2014)

Dari Tabel 2 tentang Matriks EFE, diketahui bahwa jumlah total peringkat bobot CV Jaya Sampurna adalah 2.987. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang perusahaan.

Setelah menganalisis lingkungan eksternal, maka dilanjutkan analisis lingkungan internal dengan Matriks IFE yang dibuat dengan memberikan bobot dan peringkat. Pemberian bobot didasarkan pada relatif bagi keberhasilan industri, sedangkan pemberian peringkat didasarkan pada keberhasilan perusahaan. Tabel 3 adalah hasil Matriks IFE CV Jaya Sampurna.

Tabel 3 Hasil Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Perusahaan sudah berpengalaman dalam menjalankan usaha distributor minuman ringan kemasan	0.057	4	0.228
2	Banyaknya relasi suplier-supplier besar	0.061	3	0.183
3	Memiliki tingkat penjualan yang cukup stabil setiap tahunnya	0.09	4	0.36
4	Terjaganya loyalitas pelanggan	0.028	3	0.084
5	Variasi produk minuman yang tersedia lebih lengkap	0.099	4	0.396
6	Menawarkan harga yang kompetitif	0.053	3	0.159
7	Memiliki workshop dan asset pribadi (gudang penyimpanan, toko, armada mobil)	0.016	4	0.064
8	SDM berkomitmen tinggi	0.046	3	0.138
9	Memiliki pelayanan yang berkualitas	0.083	4	0.332
10	Fasilitas, armada kendaraan dan peralatan kantor terjaga dalam kondisi baik	0.017	3	0.051
Kelemahan				
1	Margin keuntungan yang relatif kecil	0.082	1	0.082
2	Kurang mencermati biaya-biaya berlebihan dari operasionalnya	0.042	1	0.042
3	Pengelolaan piutang penjualan yang kurang baik	0.039	1	0.039
4	Pihak Manajemen kurang profesional	0.09	2	0.18
5	Belum ada pelatihan atau pengembangan SDM	0.021	2	0.042
6	Tidak melakukan forecast penjualan	0.016	2	0.032
7	Jangkauan distribusi belum merata	0.012	2	0.024
8	Pengelolaan penyusutan penjualan yang kurang baik	0.032	1	0.032
9	Manajemen Sistem Informasi yang masih sederhana	0.068	2	0.136
10	Kurangnya publikasi dan promosi	0.045	2	0.09
Total		1		2.694

(Sumber: Data Primer, 2014)

Dari Tabel Matriks IFE, diketahui bahwa jumlah total nilai tertimbang CV Jaya Sampurna adalah 2.694. Total nilai tertimbang di atas 2,50 mengidentifikasi posisi internal yang kuat, sementara total nilai tertimbang di bawah 2,50 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang cukup kuat, karena nilai yang diperoleh di atas nilai rata-rata yaitu 2.50.

Tabel 4 adalah matriks CPM yang digunakan untuk menganalisis kondisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing sejenis.

Tabel 4 Hasil CPM

Faktor-faktor Penentu Keberhasilan dalam CPM	Bobot	CV Jaya Sampurna		AS GROUP		CVSKU JAYA	
		Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot
CP1. Kualitas layanan	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
CP2. Daya saing harga	0.113	3	0.339	3	0.339	3	0.339
CP3. Akses terhadap supplier	0.076	3	0.228	4	0.304	2	0.152
CP4. Variasi Produk Minuman	0.083	3	0.249	3	0.249	2	0.166
CP5. Promosi yang dilakukan perusahaan	0.025	2	0.05	4	0.1	3	0.075
CP6. Manajemen Sistem Informasi	0.026	3	0.078	4	0.104	2	0.052
CP7. Armada yang dimiliki	0.042	4	0.168	3	0.126	3	0.126
CP8. Manajemen perusahaan	0.139	3	0.417	3	0.417	3	0.417
CP9. Loyalitas pelanggan	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
CP10. Pangsa pasar	0.196	3	0.588	4	0.784	3	0.588
Total	1		3.317		3.443		2.815

(Sumber: Data Primer, 2014)

Tabel 4 menunjukkan bahwa ada dua pesaing utama CV Jaya Sampurna, yaitu AS Group dan CV SKU Jaya. Nilai yang dimiliki CV Jaya Sampurna adalah sebesar 3.317, AS Group sebesar 3.443, dan CV SKU Jaya sebesar 2.815. Hal ini menunjukkan bahwa posisi CV Jaya Sampurna memiliki profil kompetitif yang cukup kuat. CV Jaya Sampurna sudah mampu bersaing dengan kedua perusahaan yang sejenis tersebut. Untuk itu diharapkan agar perusahaan dapat mempertahankan kinerjanya.

Tahap Pencocokan

Pada tahap pencocokan CV Jaya Sampurna menggunakan Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar. Matriks SWOT digunakan untuk mengembangkan strategi SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman). Berikut ini adalah hasil Matriks SWOT CV Jaya Sampurna.

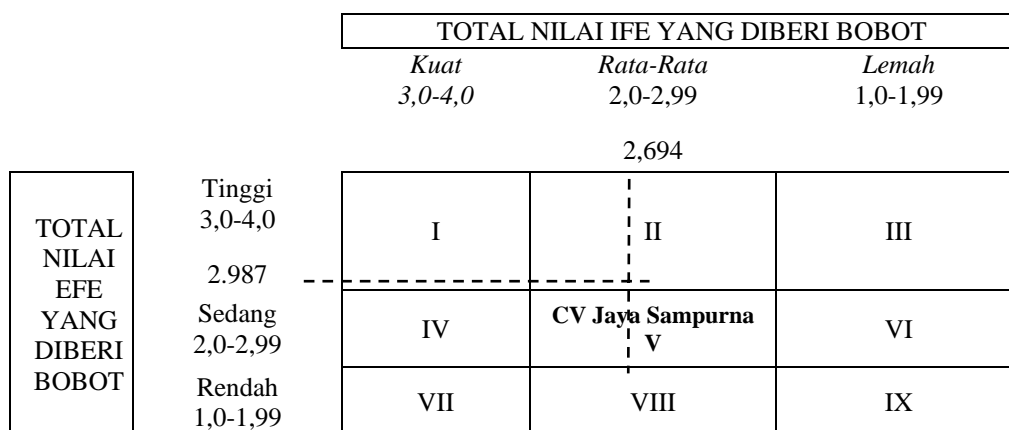
Tabel 5 Hasil Matriks SWOT

Strategi SO		Strategi WO	
1.	Mempertahankan dan Meningkatkan layanan kepada pelanggan (S4,S9,02,03,04) Penetrasi Pasar	1.	Meningkatkan promosi dengan membuat website (W1, W10,01,02, 04) Penetrasi Pasar
2.	Menambah variasi produk minuman yang ada untuk lebih menarik pelanggan (S5, 02.05) Pengembangan produk	2.	Memperluas wilayah jangkauan distribusi (W7,010) Pengembangan pasar
Strategi ST		Strategi WT	
1.	Mempertahankan dan meningkatkan pelayanan dengan menambah promosi (S1,S4, T3) Penetrasi pasar	1.	Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan serta mengadakan evaluasi kinerja secara berkala agar kualitas karyawan terjaga dan bisa bersaing dengan para kompetitor. (W2,W3,W4,W8,T3) Penetrasi pasar
2.	Menjalin kerjasama dengan supplier –supplier besar untuk mempromosikan produknya melalui pemberian fasilitas kuskas <i>display</i> , rak <i>display</i> , spanduk, merchandise (kalender, <i>T-Shirt</i> , pulpen) gratis untuk digunakan perusahaan sebagai media promosi kepada pelanggannya yang berupa toko-toko retailer (S1,S2,S9,T5,T6) Penetrasi Pasar	2.	Melakukan analisis forecast penjualan secara berkala agar bisa memperkirakan dan menyusun strategi penjualan secara tepat. (W6.T1) Penetrasi Pasar
		3.	Memperbaharui manajemen perusahaan dnegan menempatkan staff-staff yang handal dan tepat sesuai dengan posisinya serta menyusun agenda visi, misi, goal dan objective yang jelas.Target penjualan harus disusun secara berkala agar bisa menjadi evaluasi kinerja perusahaan yang baik. (S4,T3) Penetrasi Pasar
		4.	Memperbaharui system informasi yang digunakan serta lebih memanfaatkan media internet dalam kegiatan operasionalnya (W9,T3) Penetrasi Pasar

(Sumber: Data Primer, 2014)

Dari hasil Matriks SWOT pada Tabel 5 dapat diketahui alternatif strategi untuk CV Jaya Sampurna adalah (a) penetrasi pasar, (b) pengembangan produk, (c) pengembangan pasar.

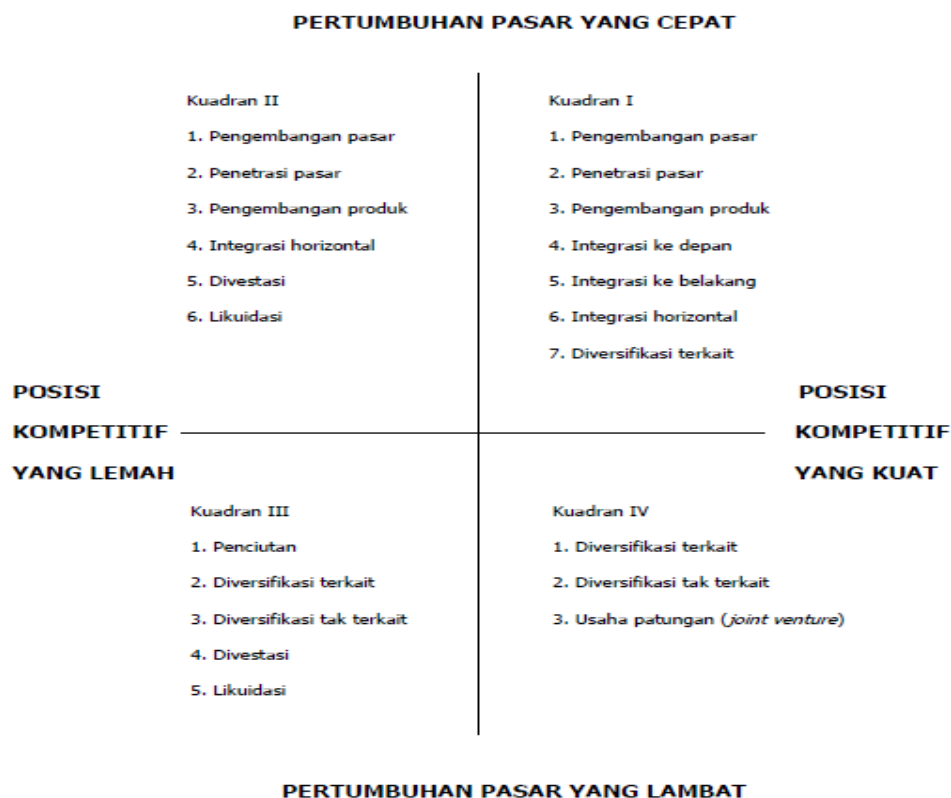
Matriks IE didasarkan pada skor bobot IFE total pada sumbu X dan skor bobot EFE pada sumbu Y. Berikut ini adalah hasil Matriks IE CV Jaya Sampurna:



Gambar 3 Hasil Matriks IE
(Sumber: Data Primer, 2014)

Berdasarkan hasil dari Gambar 3, CV Jaya Sampurna berada pada kuadran V (yang berarti menjaga dan mempertahankan) dengan strategi alternatif, yaitu Penetrasi pasar dan Pengembangan produk. Analisis matriks IE ini didasarkan dari data pada tabel Matriks IFE dan EFE CV Jaya Sampurna, diketahui nilai IFE adalah 2.694 dan nilai EFE adalah 2.987.

Matriks Strategi Besar ini bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan pada salah satu kuadran yang didasarkan pada dua penilaian, yaitu posisi kompetitif yang dapat dilihat dari hasil Matriks Profil Kompetitif (CPM) dan pertumbuhan pasar industri, yang pada kasus CV Jaya Sampurna adalah industri minuman ringan kemasan di Indonesia. Berikut ini adalah hasil Matriks Strategi Besar CV Jaya Sampurna (Gambar 4).



Gambar 4 Hasil Matriks Strategi Besar
(Sumber: Data Primer, 2014)

Berdasarkan hasil dari tabel Matriks CPM (Tabel 4) CV Jaya Sampurna diketahui nilai CPM adalah 3.317, nilai AS Group adalah 3.443 dan CV SKU Jaya adalah 2.815. Nilai CPM CV Jaya Sampurna cukup besar dan berada di posisi kedua. Maka dari itu CV Jaya Sampurna berada pada posisi kompetitif yang cukup kuat. Sedangkan pertumbuhan pasar industri minuman ringan kemasan di Indonesia termasuk yang cepat. Menurut departemen riset IFT, pertumbuhan konsumsi minuman ringan di Indonesia rata-rata tumbuh 7% setiap tahunnya secara volume keseluruhan, dengan demikian CV Jaya Sampurna berada di kuadran I. Alternatif strategi pada kuadran I adalah strategi intensif (strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar), strategi integrasi, dan strategi diversifikasi.

Tahap Keputusan

Setelah melakukan analisis dan mengetahui alternatif strategi yang muncul pada tahap analisis dengan empat macam matriks, yaitu Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar, selanjutnya membuat keputusan tentang alternatif strategi mana yang paling cocok diterapkan CV Jaya Sampurna. Hal ini dilakukan dengan analisis matriks QSPM (Quantitative Strategy Planning Matriks) yang hasilnya tertera pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil QSPM

Alternatif Strategi	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor-faktor utama							
Peluang							
Populasi penduduk kota Bekasi yang besar	0.031	4	0.124	3	0.093	2	0.062
Pertumbuhan daya beli masyarakat Bekasi yang makin meningkat	0.078	4	0.312	3	0.234	2	0.156
Wilayah bekasi sekarang menjadi salah satu pusat strategis ekonomi di luar Jakarta	0.056	3	0.168	4	0.224	2	0.112
Pasar konsumsi minuman ringan di Indonesia cukup tinggi	0.172	2	0.344	3	0.516	4	0.688
Cuaca di Bekasi cenderung gersang dan panas sehingga mendukung peningkatan konsumsi minuman ringan	0.041	4	0.164	3	0.123	2	0.082
Makin banyak merek-merek minuman ringan di pasaran	0.023	3	0.069	4	0.092	2	0.046
Wilayah bekasi merupakan tempat pusat pabrik minuman sehingga akses supplier mudah	0.093	2	0.186	4	0.372	3	0.279
Inovasi dan teknologi dalam produksi minuman kemasan makin berkembang	0.012	2	0.024	4	0.048	3	0.036
Gaya hidup masyarakat Indonesia yang cenderung praktis	0.034	2	0.068	3	0.102	4	0.136
Terbatasnya jangkauan distribusi dari pabrik-pabrik pusat besar kepada toko-toko kecil secara merata	0.12	-	-	-	-	-	-
Ancaman							
Tingkat inflasi yang tidak stabil	0.041	3	0.123	1	0.041	2	0.082
Makin mahal biaya transportasi	0.059	3	0.177	1	0.059	2	0.118
Terdapat distributor-distributor kompetitor	0.136	3	0.408	2	0.272	4	0.544
Meningkatnya kemacetan membuat proses distribusi menjadi tersendat dan kurang efisien	0.052		-	-	-	-	-
Adanya trend hidup sehat dalam masyarakat yang menganggap minuman kemasan tidak sehat	0.018	4	0.072	3	0.054	2	0.036
Makin maraknya trend <i>go-green</i> yang mengkampanyekan penggunaan botol minuman isi ulang	0.018	4	0.072	3	0.054	2	0.036
Peraturan dan syarat kelayakan penggunaan kendaraan angkutan muat makin ketat	0.016	-	-	-	-	-	-
Total	1						

Tabel 5 Hasil QSPM (lanjutan)

Alternatif Strategi	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan								
Perusahaan sudah berpengalaman dalam menjalankan usaha distributor minuman ringan kemasan	0.057	4	0.228	2	0.114	3	0.171	
Banyaknya relasi suplier-supplier besar	0.061	4	0.244	2	0.122	3	0.183	
Memiliki tingkat penjualan yang cukup stabil setiap tahunnya	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	
Terjaganya loyalitas pelanggan	0.028	3	0.084	1	0.028	2	0.056	
Variasi produk minuman yang tersedia lebih lengkap	0.099	4	0.396	3	0.297	2	0.198	
Menawarkan harga yang kompetitif	0.053	4	0.212	3	0.159	2	0.106	
Memiliki workshop dan asset pribadi (gudang penyimpanan, toko, armada mobil)	0.016	1	0.016	2	0.032	3	0.048	
SDM berkomitmen tinggi	0.046		0		0		0	
Memiliki pelayanan yang berkualitas	0.083	4	0.332	3	0.249	2	0.166	
Fasilitas ,armada kendaraan dan peralatan kantor terjaga dalam kondisi baik	0.017	-	-	-	-	-	-	
Kelemahan								
Margin keuntungan yang relatif kecil	0.082	4	0.328	3	0.246	2	0.164	
Kurang mencermati biaya-biaya berlebihan dari operasionalnya	0.042	-	-	-	-	-	-	
Pengelolaan piutang penjualan yang kurang baik	0.039	-	-	-	-	-	-	
Pihak Management kirang professional	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	
Belum ada pelatihan atau pengembangan SDM	0.021	2	0.042	3	0.063	1	0.021	
Tidak melakukan forecast penjualan	0.016	4	0.064	3	0.048	2	0.032	
Jangkauan distribusi belum merata	0.012	3	0.036	2	0.024	4	0.048	
Pengelolaan penyusutan penjualan yang kurang baik	0.032	-	-	-	-	-	-	
Management Sistem Informasi yang masih sederhana	0.068	3	0.204	4	0.272	2	0.136	
Kurangnya publikasi dan promosi	0.045	4	0.18	3	0.135	2	0.09	
Total	1		5.307		4.613		4.282	

(Sumber: Data Primer, 2014)

Berdasarkan hasil Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) CV Jaya Sampurna pada Tabel 5 terlihat bahwa strategi penetrasi pasar memiliki total nilai daya tarik yang paling tinggi di antara strategi lainnya, yaitu sebesar 5.307. Sedangkan strategi pengembangan produk dan strategi pengembangan pasar masing-masing memiliki total nilai daya tarik sebesar 4.613 dan 4.282. Jadi dari ketiga alternatif strategi tersebut yang sesuai untuk diterapkan oleh CV Jaya Sampurna adalah strategi penetrasi pasar.

Rekomendasi strategi penetrasi pasar melalui kegiatan sebagai berikut. Pertama, meningkatkan promosi dengan membuat *website* untuk memperluas akses informasi mengenai produk CV Jaya Sampurna serta memudahkan kegiatan promosi perusahaan. Kedua, memberikan berbagai macam promosi menarik melalui diskon khusus seperti potongan harga maupun *reward* kepada para *retailer*. Ketiga, melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan khususnya kepada *sales force* dengan memberikan pelatihan seperti penggunaan media teknologi PDA dan Internet untuk kelancaran

aktifitas operasional serta pemberian target kunjungan dan *order* tertentu. Keempat, mengadakan evaluasi kinerja secara berkala agar bisa mengetahui posisi dan keadaan CV Jaya Sampurna dengan *me-review* hasil penjualan, pengelolaan piutang, kinerja *sales force* dan lainnya agar bisa memperbaiki kinerja ke arah yang lebih baik. Kelima, melakukan analisis *forecast* penjualan secara berkala agar bisa memperkirakan dan menyusun strategi penjualan secara tepat. Keenam, memperbarui manajemen perusahaan dengan menempatkan para staf yang andal dan tepat sesuai dengan posisinya serta menyusun agenda visi, misi, *goal*, dan objektif yang jelas, misalnya dengan menyusun agenda target kunjungan *sales force* ke toko-toko dan target penjualan secara tertulis. Target penjualan harus disusun secara berkala agar bisa menjadi evaluasi kinerja perusahaan yang baik. Ketujuh, memperbarui sistem informasi yang digunakan serta lebih memanfaatkan media internet dalam kegiatan operasionalnya. Kedelapan, membuat jadwal operasional harian bagi *sales force*. Jadwal harian bisa dibuat dalam bentuk rute perjalanan setiap *sales force* di wilayah masing-masing agar kinerjanya terprogram. Jadwal harian juga digunakan agar *sales force* bisa memenuhi target penjualan sesuai dengan rute perjalanan dan wilayah kerjanya. Di samping itu, perusahaan bisa memanfaatkan berbagai peralatan seperti PDA, yang berguna untuk mencatat jam kunjung ke pelanggan dan transaksi penjualan yang dilakukan. Setelah sampai kantor, semua transaksi yang ada di PDA bisa disalin dan dicetak saat itu juga melalui komputer kantor.

SIMPULAN

Kondisi lingkungan internal perusahaan CV Jaya Sampurna memiliki posisi internal yang cukup kuat karena faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan lebih dominan dibandingkan dengan faktor kelemahannya. Di sisi lain, kondisi eksternal perusahaan, jika dilihat dari hasil Matriks EFE, menunjukkan bahwa perusahaan dapat meraih peluang eksternal dan menghindari ancaman. Demikian halnya perusahaan dalam posisi persaingan lebih kuat dibandingkan pesaing sejenis.

Perumusan strategi ke depan setelah melalui tahapan manajemen strategi (tahap masukan, pencocokan, dan keputusan) akhirnya diperoleh strategi penetrasi pasar. Artinya perusahaan harus berusaha meningkatkan nilai penjualan dengan fokus ke pelanggan saat ini namun dengan kualitas pelayanan dan kualitas produk yang lebih baik. Beberapa kegiatan direkomendasikan, seperti promosi dengan diskon dan *website*; memerhatikan faktor internal dengan evaluasi keuangan secara berkala; dan melakukan pelatihan karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Consumedia Indonesia. (2015, 22 Jan). 2015: *Prediksi Pertumbuhan Industri Minuman Capai 12%*. Diakses dari <http://indonesianconsume.blogspot.co.id/2015/01/2015-predikspertumbuhan-industri.html>
- Daft, R. L. (2009). *Manajemen* (6th ed., vol. 1). E. Tanujaya & S. Tiolina (Penerj.). Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concept and cases* (12th ed). New Jersey: Pearson Education.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and cases* (11th ed). New Jersey: Pearson Education

- Grant, R. M. (2003). *Strategic Management. (Cetakan ke-3). Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.*
- Habib, S. (2008). *Strategi Pengembangan Usaha Minuman Instan Jahe Merah (Zingiber officinale Linn.Var.rubrum) CV Hanabio Bogor (Skripsi). IPB.*
- Isnawati, S.F. (2009). *Analisis Strategi Bersaing Gula Rafinasi (Studi pada PT. Jawamanis Rafinasi Cilegon, Banten (Skripsi). IPB.*
- Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis (4th ed., Vol. 1). A. A. Yulianto & Krista (Penerj.). Jakarta: Salemba Empat.*
- Michaelson, G. A. (2004). *Sun Tzu: The Art of War for Manager (Sun Tzu: Seni Perang untuk Manajer). Interaksara*
- Rachapila, T., & Jansirisak, S. (2013). Using Porter's Five Forces Model for analysing the competitive environment of Thailand's sweet corn industry. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(3), 174–183.
- Rangkuti, F. (2010). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis (Cetakan 16). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.*
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Management (12th ed). New Jersey: Pearson.*
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen. Jakarta: Erlangga.*
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.*
- Sumarni, M., & Soeprihanto, J. (2005). *Pengantar Bisnis: Dasar-dasar ekonomi perusahaan. Yogyakarta: Liberty.*
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy (12th ed.). New Jersey: Pearson.*