

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perusahaan distribusi yang ada di Indonesia semakin berlomba-lomba dalam mendapatkan pasar yang semakin jenuh. Visi, misi, serta tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang dibuat sedemikian rupa agar perusahaan memiliki arahan yang jelas untuk mencapai dan memperluas pasar dengan harapan dapat membawa keuntungan sesuai yang diinginkan.

Tujuan perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan dapat memilih jalur distribusi sesuai dengan produk dan target pasar yang ingin dilayani. Besarnya sebuah perusahaan distribusi diukur dari luasnya cakupan area dan jumlah produsen (prinsipal) yang dengan produk yang didistribusikan. Kombinasi cakupan area dan prinsipal ditentukan juga dari pengalaman yang dihasilkan dari *economies of scale dan economies of scope* perusahaan distribusi tersebut.

PT Rajawali Nusindo (RN) adalah salah satu anak perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) yang bergerak di bidang distribusi dan perdagangan. RN saat ini diposisikan sebagai ujung tombak usaha RNI dimana cakupan area distribusinya berjumlah 39 cabang yang tersebar dari Banda Aceh hingga Jayapura. Hal ini menjadi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) RN di industri distribusi.

Beberapa tahun belakangan ini, RN melewati banyak perubahan dari tahun 2004 dimana terjadi pemisahan (*spin-off*) dengan induk perusahaan, RNI, agar lebih fokus dalam penanganan jenis usahanya. Di akhir tahun 2007 RN juga mengalami perombakan total di jajaran direksi sehingga memberikan dampak ke dalam struktur organisasi secara keseluruhan. Seiring dengan meningkatnya persaingan dibidang distribusi produk alat kesehatan dan perdagangan umum (*consumer goods*), jajaran manajemen RN harus melakukan respon yang cepat terhadap keadaan yang ada. Permasalahan yang ada pada saat ini adalah perusahaan belum sepenuhnya optimal menggunakan kemampuannya dalam mendistribusikan produk-produk yang dijual sehingga perusahaan lebih banyak bertumpu atas pendapatan yang

dihasilkan dari pasar pemerintah yaitu tender pengadaan produk-produk alat kesehatan. Beban keuangan yang meningkat serta penurunan marjin laba kotor ditunjukkan dari kinerja sampai dengan Agustus 2007 masih jauh dibandingkan dengan anggaran maupun realisasi tahun sebelumnya untuk periode yang sama. Pencapaian penjualan menunjukkan peningkatan, namun terjadi penurunan marjin laba kotor. Angka biaya usaha juga terus menunjukkan tren peningkatan sampai di atas 9%. Presentase biaya usaha terhadap penjualan juga masih belum ideal di posisi 10,7% (rata-rata industri sejenis adalah 6-8%). Permasalahan lainnya yang ada yaitu lepasnya keagenan produk prinsipal serta beberapa item produk generik yang tidak lagi diproduksi.

Walaupun pada dasarnya produk perdagangan umum sifatnya cepat diserap pasar (*fast moving*) dan mengalami peningkatan dari sisi penjualan tetapi fungsi pemasaran dan distribusi belum berjalan dengan baik sehingga menyebabkan porsi penjualan umum menurun sedangkan porsi penjualan pasar pemerintah meningkat namun dengan presentasi marjin yang kecil.

Selain itu juga inefisiensi struktur organisasi Kantor Pusat menyebabkan tingginya biaya secara keseluruhan. Biaya realisasi yang walaupun berfluktuasi tiap tahun, pada saat realisasinya selalu di atas 50% dari total biaya. Hal ini sangat tidak efisien karena rata-rata biaya usaha perusahaan di atas rata-rata industri yang hanya 6-8%.

I.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan kondisi saat ini, RN memiliki visi untuk menjadi perusahaan distribusi dan perdagangan yang terpercaya serta diikuti misi-misi yang tercetuskan melalui slogan yang diusung oleh manajemen baru yaitu "*Spirit of Change*"; maka RN memerlukan penyelesaian terhadap beberapa permasalahan yang terjadi:

1. Tidak berjalannya fungsi pemasaran dan distribusi dengan baik menyebabkan porsi penjualan regular menurun, sedangkan porsi pasar pemerintah meningkat namun dengan persentase marjin yang kecil.
2. Kegiatan distribusi masih lemah, baik dalam hal pengawasan maupun penetrasi cakupan. Meskipun sebelumnya ada direktorat tersendiri yang menangani masalah ini

namun tidak pernah maksimal memberikan *guidance* tentang pola distribusi, baik itu untuk produk farmasi, alkes, perdagangan umum, dan agro, serta pengawasannya.

I.3 Tujuan Penelitian

- Menganalisis rantai pasok pada distribusi produk-produk perdagangan umum (*consumer goods*) di PT Rajawali Nusindo.
- Menganalisis penciptaan nilai-nilai dari produk perdagangan umum (*consumer goods*) di PT Rajawali Nusindo.
- Memberikan alternatif-alternatif strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

I.4 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian digunakan langkah-langkah sebagai berikut:

I.4.1 Pengumpulan data

Dalam pengumpulan data dilakukan dua macam pendekatan, yaitu:

a. Penelitian kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan berdasarkan berbagai bahan bacaan dengan menggali berbagai teori yang terdapat di dalam buku teks. Setelah itu, diambil beberapa teori yang dianggap memiliki hubungan dengan masalah yang dihadapi oleh RN. Disamping buku teks yang digunakan sebagai referensi penelaahan, juga dilengkapi dengan data-data dari berbagai penerbitan dan dokumen yang berisi data sekunder serta laporan-laporan yang berhubungan dengan teknis maupun informasi rantai pasok serta pemasaran yang kami anggap penting dan memiliki hubungan yang kuat.

b. Penelitian lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan ini dilakukan melalui survei lapangan, terutama mengenai kondisi para pesaing, prinsipal, dan kondisi pelanggan. Hal ini dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan yang bersangkutan maupun dengan menggunakan informasi dari pihak ketiga atau sumber-sumber lainnya yang dapat dipercaya seperti pihak-pihak dari departemen-departemen yang terkait dalam perusahaan seperti bagian

Universitas Indonesia

penjualan, gudang, keuangan, maupun akuntansi serta divisi-divisi yang terkait lainnya.

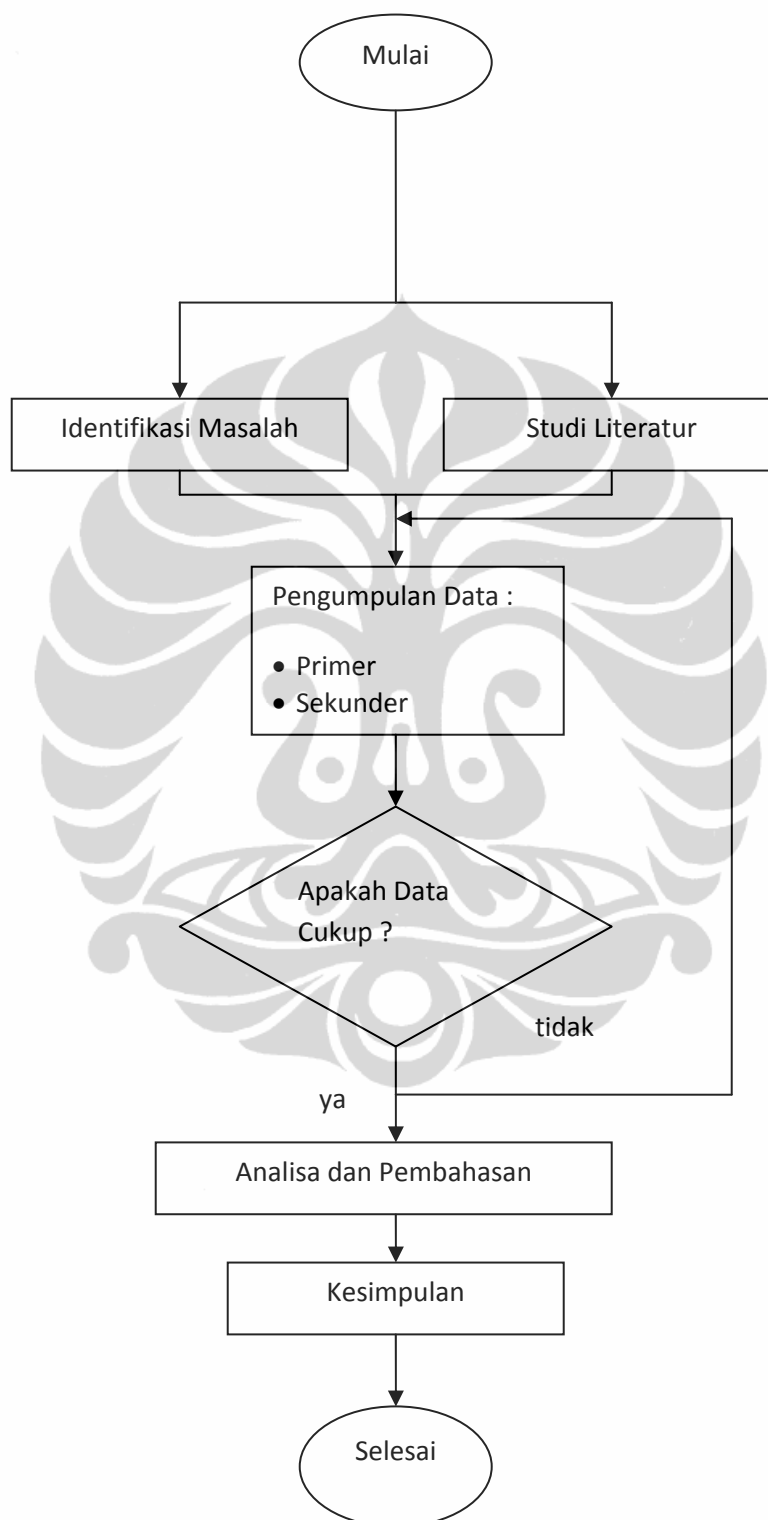
I.4.2 Analisis dan Pembahasan

Di dalam pembahasan kasus ini, penulis mencoba mengevaluasi kerangka kerja yang diterapkan perusahaan dan kemudian dengan perangkat teori yang diperoleh dari analisa rantai nilai (*value chain*) oleh Porter (1998), Hau Lee's *Matrix* (2002), dan serta Fisher (1997); penulis mencoba menganalisis rantai pasok pada distribusi produk perdagangan umum di perusahaan dan mengidentifikasi penciptaan nilai dari proses tersebut dan pada akhirnya memberikan alternative strategi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan yang akan penulis tuangkan dalam bab terakhir karya tulis ini.

Dalam penelitian ini, dilakukan studi untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat guna mengenal secara lebih mendalam mengenai masalah yang diteliti. Selain itu juga dilakukan analisis yang ditunjukkan untuk mengadakan interpretasi secara lebih mendalam mengenai hubungan antara teori dan fakta dengan cara melakukan analisa kualitatif dan kuantitatif.

I.4.3 Kesimpulan dan Saran

Dari hasil analisis dan pembahasan berdasarkan maka di dalam kesimpulan dan saran akan diberikan alternatif-alternatif strategi untuk pencapaian visi dan misi perusahaan.

Gambar 1.1. Diagram Alur Penelitian

I.5 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini disusun dalam 5 bab dengan komposisi sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan menceritakan mengenai latar belakang perlunya dilakukan penelitian, kemudian diikuti dengan pokok-pokok permasalahan yang akan dibahas, tujuan penelitian, serta metode penelitian yang digunakan dan diakhiri dengan bagaimana sistematika penulisan disusun.

BAB II: TELAAH KEPUSTAKAAN

Teori mengenai strategi rantai nilai (*value chain*) yang dibutuhkan pada Bab II diperlukan sebagai dasar dari teori yang digunakan untuk menganalisis permasalahan. Teori-teori yang banyak digunakan adalah konsep dasar sasaran strategi perusahaan serta konsep dasar desain rantai pasok perusahaan distribusi kemudian juga strategi manajemen yang relevan dengan sifat usaha perusahaan distribusi.

BAB III: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam Bab III penulis akan memaparkan gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penulisan karya akhir ini seperti struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan bagaimana proses bisnis di RN dijalankan serta struktur penjualan sebaran produk yang didistribusikan oleh perusahaan.

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV penulis mencoba menganalisa permasalahan yang ada sesuai data yang didapatkan dari penelitian lapangan dan pengkajian data sekunder. Dari hasil analisa yang didapat, penulis mencoba melakukan pembahasan untuk memecahkan temuan-temuan yang ada

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Selesai dengan pembahasan permasalahan, karya tulis ini penulis tutup dengan Bab V dengan kesimpulan dari analisis dan pembahasan pada Bab IV. Pada Bab ini penulis juga memberikan saran yang mungkin dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah-masalah tersebut.

