

## Alternatif strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk keuntungan yang direncanakan : studi kasus : House of Sara Lee Indonesia

Lena Retnowati, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452749&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Pengaruh krisis ekonomi di Indonesia sejak tahun 1997, sangat terasa dalam sendi-sendi bisnis di Indonesia, pengaruh paling nyata dirasakan oleh perusahaan yang banyak berkaitan dengan valas (USD), khususnya perusahaan yang mempunyai pinjaman. dalam valas dan kegiatan produksinya memanfaatkan barang-barang (bahan) impor. Fenomena tersebut menuntut perusahaan agar dapat melakukan efisiensi dalam berproduksi dan juga meminimumkan biaya operasional pemasaran.

Mengantisipasi pengaruh krisis dan upaya perusahaan dalam dalam mengurangi kerugian selama tahun 1992 - 1997, pada tahlil 1998 House of Saralee Indonesia melakukan restrukturisasi usaha dalam sistem saluran distribusi, operasional produksi dan organisasi perusahaan. Dalam sistem penyaluran produk ( distribusi), dilakukan perubahan sistem penyaluran produk dari sistem distribusi melalui cabang menjadi sistem penyaluran produk melalui franchise dengan memberikan hak autorisasi penjualan kepada Authorized Dealer, dengan sistem ini, penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cepat karena tidak diperlukan investasi dalam membuka Authorized Dealer. Dalam organisasi, perusahaan melakukan restrukturisasi dengan adanya perampingan organisasi dan menutup cabang-cabang. Dalam sistem produksi, upaya menurunkan biaya produksi dilakukan perusahaan dengan memproduksi barang-barang melalui contract manufacture, dimana supplier memproduksi produk sesuai dengan permintaan dan formula yang diberikan, perusahaan menunjuk beberapa supplier lokal Wltuk memproduksi produk House of Saralee.

Restrukturisasi yang dilakukan perusahaan ditahun pertama dan tahun kedua, berdampak sangat positif dimana perusahaan mulai mendapatkan keuntungan secara signifikan. Tahun . 2000 penjualan meningkat sangat pesat demikian pula keuntungan perusahaan, sehingga membuktikan bahwa perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan merupakan hal tepat dalam era krisis ekonomi Indonesia. Menginjak tahun ketiga ( tahun 2001) setelah dilakukan restrukturisasi, ternyata terdapat permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dan perusahaan mulai mengalami penurunan penjualan, demikian pula keuntungan perusahaan menurun drastis dibandingkan dengan tahun 2000. Dari analisa yang dilakukan, faktor-faktor yang menyebabkan penurunan performance perusahaan disebabkan oleh sebab sebagai berikut:

<ol><li>Penyaluran produk melalui Authorized Dealer; perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menemukan kandidat Authorized Dealer yang tepat, sehingga produktivitas Authorized Dealer menurun dan terjadinya tum-over yang tinggi</li><li>Masalah Operasional. Perpindahan produksi produk kesupplier lokal, menyebabkan masalah kualitas, dimana baik perusahaan dan supplier belum dapat menguji kualitas produk agar sesuai dengan standard yang ditetapkan</li><li> Restrukturisasi organisasi menimbulkan konflik organisasi dimana beberapa manajer yang tergolong dalam jajaran manajemen lama tidak dapat menerima perubahan. Hal ini menimbulkan rasa tidak percaya sehingga menurunkan produktifitas kerja dan tidak tercapainya tujuan perusahaan.</li></ol>

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut perlu dilakukan perbaikan-perbaikan oleh perusahaan, baik dalam segi kinerja Authorized Dealer dan Kinerja perusahaan dalam hal manajerial (planning,

monitoring dan controlling) dan operasional serta menyelesaikan permasalahan dalam konflik organisasi. Dengan dilakukannya perbaikan-perbaikan tersebut diharapkan penjualan House of Saralee dapat ditingkatkan dan keuntungan perusahaan akan meningkat pula.