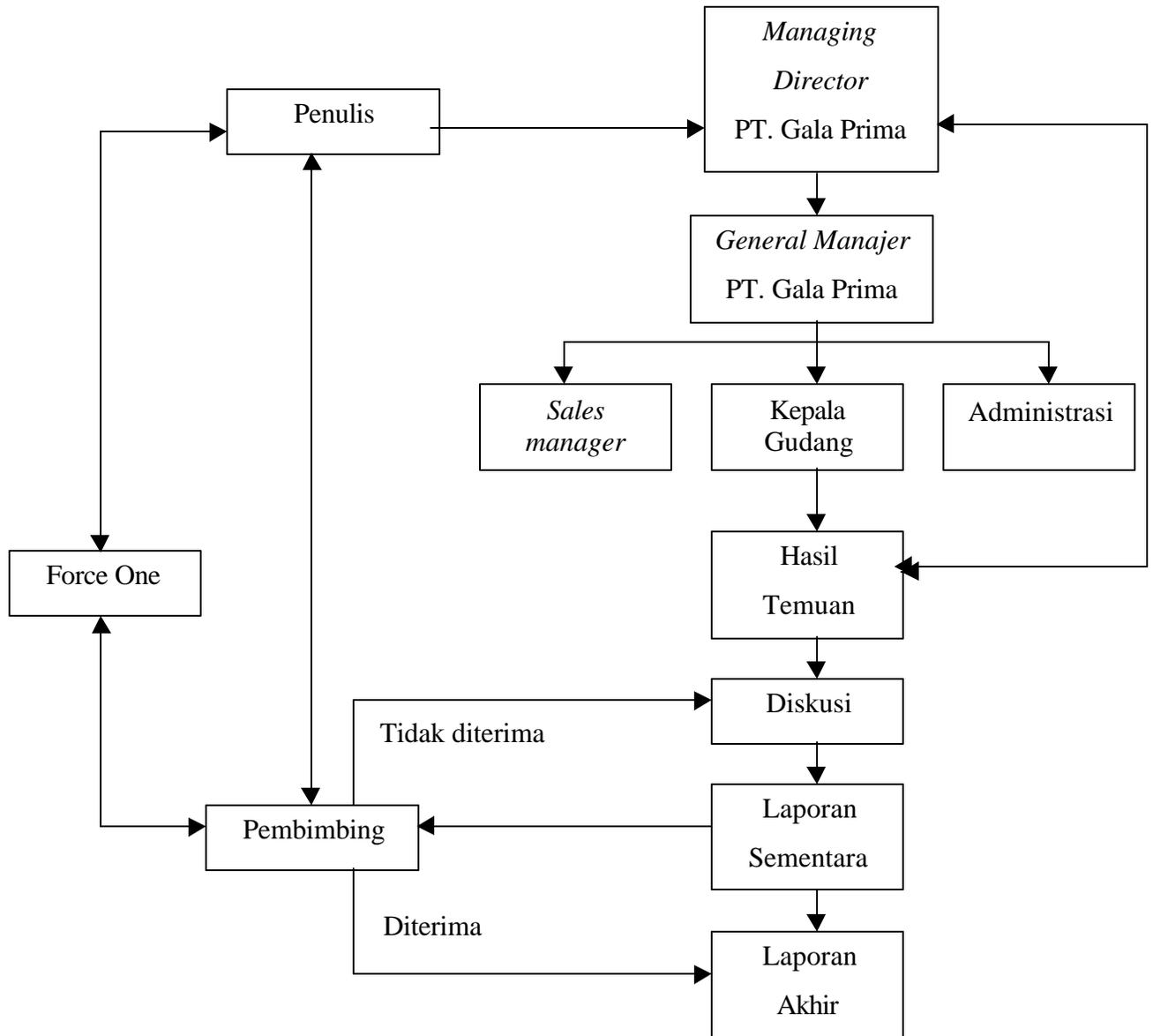


4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Bagan, Sistem, dan Prosedur kerja

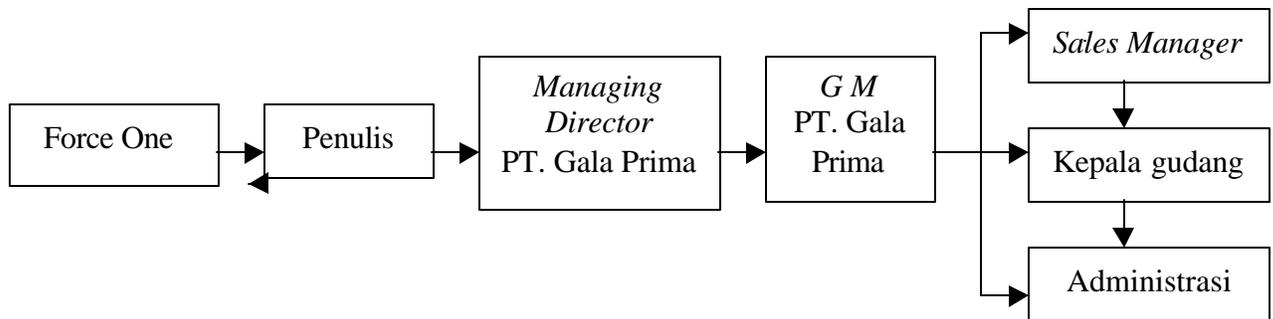


Gambar 4.1 Bagan Prosedur Kerja Pendampingan di PT. Gala Prima

Penjelasan dari bagan diatas adalah penulis berinteraksi secara langsung dengan *Managing Director* PT. Gala Prima untuk menyampaikan keinginan pendampingan dan menggali data, selanjutnya akan memberitahukan kepada *General Manager* yang akan diteruskan ke bagian *sales manager*, kepala gudang dan bagian administrasi untuk melakukan pendampingan. Dari kegiatan pendampingan tersebut, penulis menemukan data-data seputar kegiatan penjualan yang dilakukan oleh PT. Gala Prima. Dari data yang ditemukan / didapat oleh penulis, maka kemudian dilakukan analisa berdasarkan data tersebut yang kemudian di konfirmasikan lagi kepada *Managing Director* PT. Gala Prima. Hasil analisa tersebut kemudian dituangkan ke dalam bentuk tulisan berupa laporan sementara yang akan diajukan kepada dosen pembimbing kami, Bpk. Goenawan, S.E. Apabila terdapat kesalahan, laporan sementara dikembalikan kepada penulis untuk di revisi, dan apabila tidak terdapat kesalahan maka laporan sementara dapat dilanjutkan pembuatannya menjadi laporan akhir.

4.2 Mekanisme Interaksi dengan Pejabat Subyek Perusahaan

Dalam kegiatan yang dilakukan, sebelum penulis melakukan interaksi dan pengumpulan data penulis meminta izin terlebih dahulu kepada pimpinan tertinggi instansi / perusahaan, yaitu :Bapak Rusdy Hasan Tumbelaka, yang menjabat sebagai *Managing Director* dari PT. Gala Prima. Kegiatan pengumpulan data yang penulis lakukan berupa wawancara langsung dengan *Managing Director*, *General Manager*, *sales manager*, kepala gudang dan bagian administrasi, meminta arsip-arsip perusahaan pada staf bagian administrasi perusahaan, penulis melakukan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dari Force One serta dengan persetujuan dan sepengetahuan *Managing Director* PT. Gala Prima. Adapun pola interaksi yang penulis terapkan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Bagan Pola Interaksi dengan Pejabat Subyek Perusahaan

4.3 Proses Pengumpulan Data Realisasi Kerja, dan Temuan Lapangan

4.3.1 Proses Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang penulis lakukan terdiri dari :

Data primer

- Wawancara dengan tenaga penjual / *salesman* PT. Gala Prima
- Wawancara dengan konsumen PT. Gala Prima

Data sekunder

- Struktur organisasi PT. Gala Prima.
- Laporan tingkat penjualan
- *Company profile* PT. Gala Prima
- Laporan stok pelanggan

Data primer merupakan data yang dicari oleh penulis digunakan dalam penulisan laporan seperti sejarah perusahaan, gambaran perusahaan secara umum, proses pembagian wilayah, struktur organisasi, serta observasi. . Sedangkan data sekunder, yaitu : data yang sudah ada dari perusahaan yang kemudian dianalisa lebih lanjut oleh penulis seperti informasi-informasi mengenai perusahaan.

4.3.2 Realisasi Kerja

Dalam melaksanakan proyek kerja pendampingan ini, penulis melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai data-data penjualan yang ada. Penulis melakukan wawancara secara langsung dengan Ibu Ninik sebagai staf administrasi untuk memudahkan penulis dalam menganalisa data. Wawancara yang dilakukan oleh penulis menyangkut penjualan PT. Gala Prima selama 3 tahun terakhir ini. Hal ini sangat penting untuk dilakukan mengingat penulis merupakan orang yang tidak pernah terlibat dalam kegiatan penjualan PT. Gala Prima dalam tiga tahun terakhir.

Selain itu, penulis juga melakukan penelitian atas jadwal *salesman* selama ini dilakukan. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung dengan *salesman* yang bersangkutan dan juga melakukan observasi secara langsung di lapangan. Semua kegiatan ini dilakukan untuk dapat memudahkan penulis menganalisa kinerja *salesman* yang bersangkutan dan juga dapat mengetahui kondisi lapangan yang sebenarnya.

Kemudian langkah berikutnya yang dilakukan oleh penulis adalah dengan melihat pada data-data penjualan yang sudah ada. Penulis menggali lebih dalam dan melakukan analisa terhadap data-data yang sudah didapat itu. Hal ini bertujuan untuk mengetahui berapa banyak pelanggan pasif dan berapa banyak pelanggan aktif

Dalam proses pengamatan yang penulis lakukan. Adapun hal yang mendorong penulis memilih fokus pada kegiatan observasi adalah untuk mengetahui sistem penjualan PT. Gala Prima.

4.3.3 Temuan Lapangan

4.3.3.1 Sistem dan Platform Penjualan PT.Gala Prima

Sistem penjualan PT. Gala Prima adalah melalui *indirect selling*, yaitu melalui toko-toko *independent* yang dimiliki oleh pengusaha lain diluar kepemilikan PT. Gala Prima dan manajemen PT. Gala Prima, dimana kepala toko yang bertanggung jawab terhadap pemilik toko sendiri. Dan melalui *direct selling*, yaitu menjual langsung kepada konsumen akhir (*end user*) Disini, peran dari PT. Gala Prima adalah sebagai distributor elpiji dari Pertamina.

PT. Gala Prima memiliki 2 segmen penjualan yaitu : untuk retail (hotel, restorant dan kafe) yang langsung pada konsumen dan tradisional (toko-toko kelontong, dsb) yang bisa disebut sebagai perantara karena dari toko ini dijual lagi pada konsumen rumah tangga.

Dalam menjual (*to end user*), PT. Gala Prima memiliki 2 jenis cara penjualan, yaitu melalui :

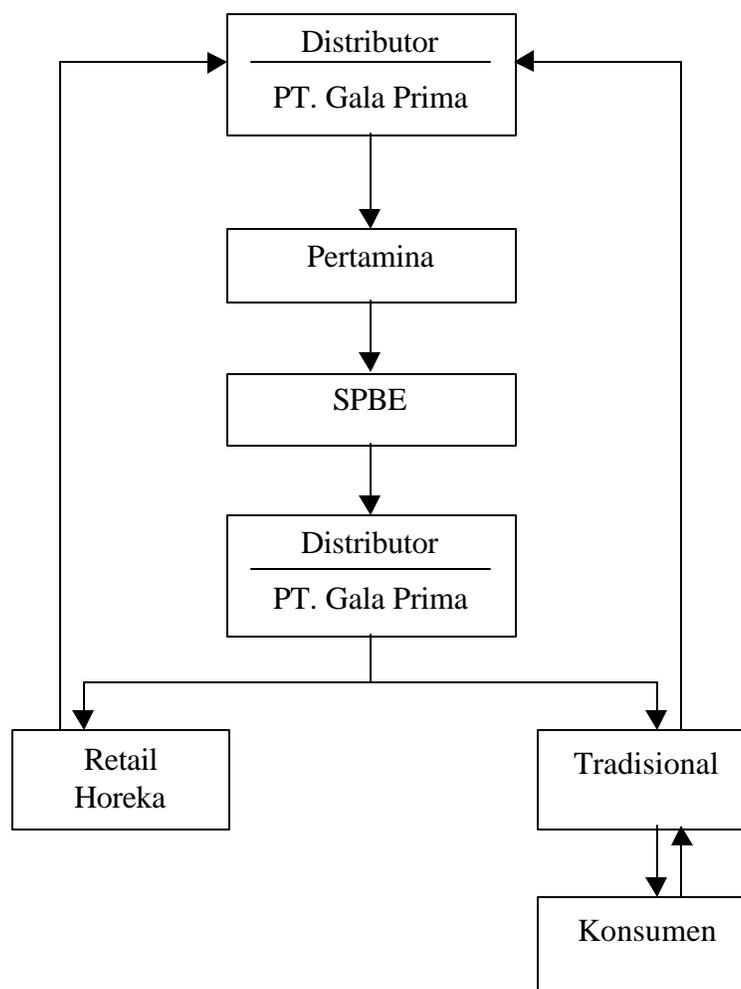
a. *Salesman / wiraniaga / sales force*

Adalah tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan. Bertanggung jawab penuh kepada kepala perusahaan (manajer) dan bertugas di lapangan hanya untuk mencari pembeli (*customer*)

b. *Counter / Sales Counter*

Adalah tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan yang bertugas di dalam outlet untuk melayani pembeli / konsumen yang datang ke outlet. Penjualan ini terjadi secara murni akibat keinginan dan kebutuhan pembeli untuk membeli elpiji tanpa adanya unsur-unsur dari luar. Keinginan tersebut biasanya timbul berdasarkan kebutuhan dari konsumen dan pelayanan yang memuaskan yang diberikan oleh PT. Gala Prima.

ARUS DISTRIBUSI DAN PENJUALAN ELPIJI



Gambar 4.3 Bagan Alur Produk

Keterangan :

PT. Gala Prima ingin membeli elpiji. Sebelumnya PT. Gala Prima harus menebus *draft order* (DO) di Pertamina. Sopir PT. Gala Prima membawa *draft order* (DO) yang telah ditebus dan tabung-tabung kosong dengan menggunakan truk menuju ke SPBE yang telah ditentukan oleh Pertamina untuk melakukan pengisian gas. Setelah itu, tabung-tabung elpiji yang sudah terisi penuh tersebut dikembalikan lagi ke gudang PT. Gala Prima. Kemudian dari gudang, barang-barang dikirim pada pasar yaitu ke toko-toko dan horeka (hotel, restoran dan kafe). Melalui toko-

toko tersebut itulah, elpiji dijual ke pemakai rumah tangga. Begitu juga sebaliknya.

Cara penjualan elpiji ke konsumennya (retail dan tradisonal) PT. Gala Prima mempunyai dua macam cara pembayaran, yaitu :

a. Secara *Cash* / Tunai

Pembayaran secara langsung diterima oleh PT. Gala Prima pada hari / tanggal konsumen mengambil elpiji. Pembayaran tersebut dilakukan dengan cara pemberian uang tunai pada hari itu juga atau dengan di transfer langsung ke rekening PT. Gala Prima jika pembelian dengan jumlah besar. Untuk segmen pasar tradisional biasanya membayar dengan cara *cash* / kontan karena tidak terlalu banyak jumlahnya

b. Secara Kredit

Pembayaran yang diterima oleh PT. Gala Prima selain uang tunai juga dapat melalui kredit. Barang diterima di muka dan pembayaran dilakukan 2 minggu atau paling lambat 1 bulan sesudah menerima barang sesuai dengan perjanjian sebelumnya dengan PT. Gala Prima. Pembayaran dikenakan bunga sebesar 1% dari harga jual. Biasanya pembayaran yang dilakukan melalui kredit adalah pembelian dalam jumlah yang besar yang dilakukan oleh pelanggan horeka (hotel, restaurant dan kafe).

Prosentase pembayaran elpiji secara kredit lebih besar daripada prosentase pembayaran elpiji secara tunai, maka tingkat penjualan PT. Gala Prima berkaitan langsung dengan kebijakan-kebijakan pemberian kredit oleh perusahaan bagi pemohon kredit dari perusahaan yang bersangkutan. Kontribusi pembelian elpiji secara kredit berkisar 65% sedangkan pembelian secara tunai berkisar antara 35%. Semakin ketat pemberian kredit dari perusahaan maka semakin turun pula tingkat penjualan PT. Gala Prima, dan begitu juga sebaliknya jika pemberian kredit semakin longgar maka semakin tinggi pula tingkat penjualan PT. Gala Prima.

Selain tergantung dari kebijakan pemberian kredit dari perusahaan, tingkat penjualan PT. Gala Prima juga bergantung dengan kemampuan daya beli konsumen, seperti misalnya pada hari-hari liburan maka banyak keluarga yang pergi keluar untuk makan bersama sedangkan pada saat hari-hari sekolah maka prosentase untuk pergi lebih kecil daripada pada waktu liburan. Selain itu, jika pada bulan puasa maka secara otomatis, tingkat penjualan PT. Gala Prima akan menurun.

Tingkat penjualan PT. Gala Prima juga dipengaruhi oleh kebijakan harga dari pemerintah. Jika pemerintah menetapkan harga naik, maka untuk sementara penjualan elpiji akan menurun. Hal ini disebabkan karena konsumen yang masih kaget dengan kenaikan harga tersebut.

4.3.3.2 Temuan Lapangan Negatif

Dalam pendampingan yang dilakukan oleh penulis, ditemukan temuan lapangan yang tidak mendukung untuk meningkatkan volume penjualan PT. Gala Prima, yaitu :

- *Kinerja Salesman*
Salesman dari PT. Gala Prima hanya mendapatkan gaji pokok saja. Tidak ada pemberian insentif, bonus atau komisi yang didapat jika mereka berhasil mendapatkan order. Hal ini membuat para *salesman* tidak mempunyai motivasi untuk bekerja. Selain itu, perusahaan tidak mempunyai sistem pengawasan terhadap kinerja *salesman*.
 PT. Gala Prima hanya mempunyai seorang salesman yang melayani kedua segmen penjualan yaitu segmen horeka (hotel, restaurant dan kafe) dan segmen tradisional (toko-toko kelontong)
- *Effective Call*
 Kunjungan yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sekitar 10-12 outlet. Rata-rata salesman hanya mengunjungi 9-10 outlet. Ternyata dari hasil kunjungan tersebut, *effective call*nya yang didapat kurang lebih 2 outlet. Sebagian besar adalah pelanggan yang memakai elpiji dalam jumlah besar.

Tetapi kendalanya, mereka tidak mengambil semua elpiji secara penuh kepada PT. Gala Prima. karena mereka ingin mencoba terlebih dahulu.

PT. Gala Prima lebih memfokuskan kepada segmen horeka (hotel, restaurant dan kafe), oleh karena itu salesman juga lebih banyak mengunjungi segmen tersebut dengan perbandingan 7 : 3.

Contohnya :

Dalam 1 hari tenaga penjual PT. Gala Prima mengunjungi 10 outlet yaitu 7 outlet horeka (hotel, restaurant dan kafe) dan 3 outlet tradisional (toko-toko kelontong)

Selain itu, dilihat dari *Time and Motion Salesman* PT. Gala Prima maka didapat bahwa waktu tenaga penjual lebih banyak terbuang di kantor dan juga pada waktu istirahat. Hal ini mengakibatkan terbuangnya waktu secara sia-sia. Serta perlunya sistem pola baku kinerja *salesman*.

- Periode kunjungan
 Frekuensi kunjungan yang dilakukan oleh *salesman* PT. Gala Prima terlalu sering. Mereka tidak memperhatikan waktu pemakaian elpiji pelanggannya sehingga mengakibatkan terbuangnya waktu secara sia-sia. Salesman ini tidak terbagi atas 2 segmen yaitu segmen tradisional dan segmen horeka (hotel, restaurant dan kafe)
- *Distribution cost* yang semakin tinggi
 Biaya distribusi lebih banyak jatuh pada segmen horeka karena mereka melakukan pengambilan dalam jumlah yang besar serta biasanya melakukan pembelian elpiji yang berukuran 50 kg (*large*). Pembelian yang dilakukan oleh pelanggan segmen horeka (hotel, restaurant, kafe) adalah rata-rata seminggu 3 kali. Truk-truk membawa elpiji yang merupakan barang berat harus bolak-balik untuk pendistribusiannya. Hal ini tidak efektif yang akan berdampak pada *distribution cost* dan lambat laun akan menggerogoti margin.

Contohnya :

ada seorang pelanggan segmen horeka (hotel, restaurant kafe) yang frekuensi pembeliannya seminggu 3 kali, berarti PT. Gala Prima juga harus mengantar tabung elpiji sebanyak seminggu 3 kali. Jika dari perusahaan memberikan sistem deposit tabung (peminjaman tabung) maka PT. Gala Prima dapat mengantarkan tabung elpiji itu sebanyak 2 kali seminggu. Hal ini dapat menekan biaya distribusi yang semakin tinggi dan waktu yang ada dapat dibuat untuk mengantarkan tabung elpiji itu kepada pelanggan yang lain. (hemat waktu dan biaya)

4.3.3.3 Kompetitor PT. Gala Prima

4.3.3.3.1 Dalam Industri Elpiji

Elpiji merupakan produk monopoli yang hanya dimiliki oleh Pertamina (Perusahaan milik negara). Oleh karena itu, yang berhak menjual elpiji ini adalah Pertamina. Untuk menyalurkan elpiji ini ke tangan konsumen (*end user*), Pertamina menunjuk banyak agen / distributor untuk membantu Pertamina menyalurkannya ke konsumen dengan cara menjualnya. Yang menjadi pesaing PT. Gala Prima ini adalah sesama distributor yang ditunjuk oleh Pertamina.

4.3.3.3.2 Antar Industri

Selain pesaing di dalam industri elpiji, juga harus berkompetisi dengan pesaing di luar industri elpiji seperti : Industri makanan.

- Industri Makanan

Tingkat persaingan yang semakin tinggi juga dirasakan oleh industri makanan. Perkembangan teknologi yang semakin pesat membuat salah satu Industri makanan yaitu dari Japfa group (*So Good*) untuk mengembangkan sosis siap makan tanpa digoreng lebih dahulu dan dapat tahan disimpan di dalam toples atau lemari makan hingga 6 bulan, yang kemudian diikuti oleh perusahaan Pokphand (Fiesta).

Segmen yang mereka incar adalah semua kalangan. Tapi di awal, Sozzis menggunakan anak-anak sebagai pintu gerbangnya untuk menggaet segmen keluarga. Mereka masuk melalui pesan-pesan testimonial dan tips,

seperti untuk bekal sekolah, anak kost, *shooting break*, puasa dan acara nonton bola. Kemudian dilalui dengan mengedukasi ke segmen menengah kebawah. Produk ini di-set dengan harga sosis basah yang paling mahal, tetapi juga tidak terlalu mahal karena *valuenya* bisa hilang. Kemasan bungkus 90 gram ini dijual seharga Rp 5000 (isi 3 buah).

Sekarang ini penetrasi produknya sudah sampai 30-35%, sedangkan untuk *awareness*-nya bisa mencapai 80%. Begitu pula dengan kontribusi *sales*-nya sudah mencapai angka 80% (Marketing 09/VI/September 2006).

Dari penjelasan diatas ini, didapat kesimpulan yaitu seseorang / keluarga akan menghemat uangnya bila berhenti mengkonsumsi makanan di rumah makan, dan menyebabkan permintaan pembelian terhadap elpiji menurun.

4.3.3.4 Keadaan Terkini PT. Gala Prima

4.3.3.4.1 Penjualan elpiji

Saat ini tingkat persaingan dalam penjualan elpiji sangat tinggi di Surabaya, mengingat ada kurang lebih 20 distributor elpiji. Para distributor ini meningkatkan omzet / penjualannya dengan cara saling mencuri pasar dari distributor yang lain. Hal ini tidak baik karena jika keadaan seperti ini terus berlanjut, lama kelamaan akan terjadi perang dalam hal harga. Keadaan ini hanya akan bertahan dalam jangka pendek saja. Mempertahankan pasar adalah suatu masalah yang perlu diperhitungkan, karena jika suatu perusahaan tidak dapat mempertahankan pasarnya / mempertahankan pelanggannya maka tidak lama kemudian pasti akan runtuh, mengingat persaingan makin lama makin tinggi. Oleh karena itu, sebagai seorang penjual harus mempunyai suatu kelebihan dibandingkan dengan pesaingnya.

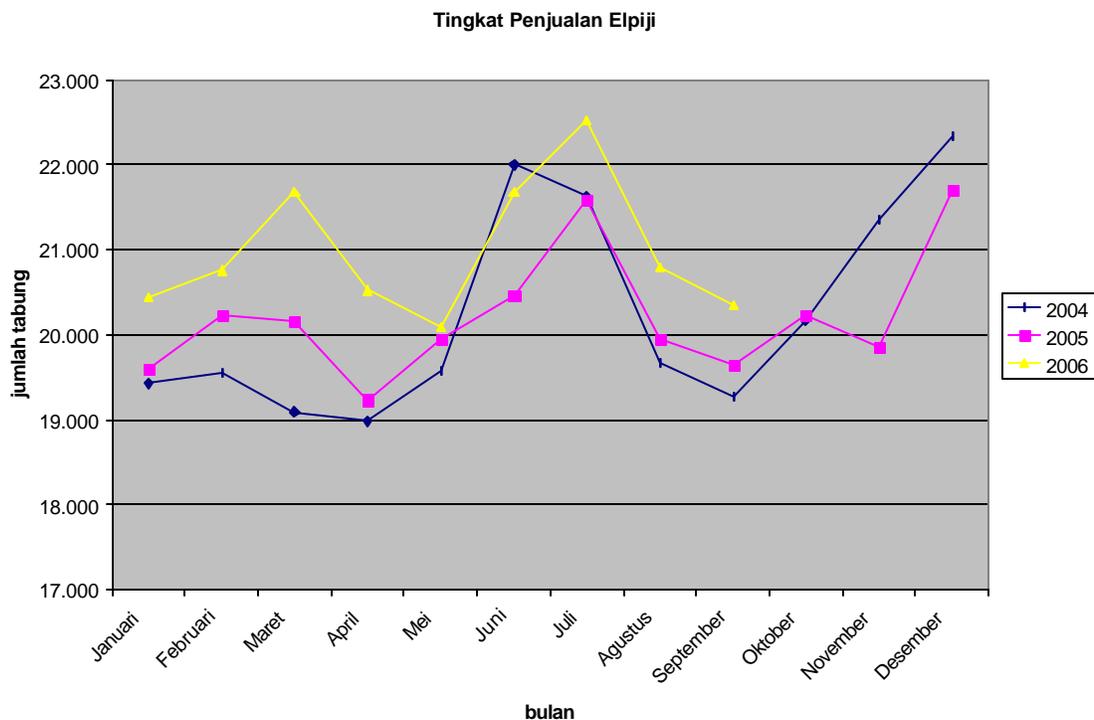
Tingkat penjualan elpiji ukuran *medium* (12 kg) dan *large* (50kg) yang dialami oleh PT. Gala Prima pada tahun 2004 sampai tahun 2005 mengalami tidak mengalami kenaikan. Pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2006 yang dimulai dari bulan Januari sampai bulan September mengalami kenaikan sebesar 4.55 %

Tabel 4.1 Tingkat Penjualan PT. Gala Prima

Bulan	2004	% growth rate	2005	% growth rate	2006
Januari	19.424	1	19.589	4	20.435
Februari	19.552	3	20.223	3	20.756
Maret	19.094	6	20.165	8	21.687
April	18.979	1	19.236	7	20.524
Mei	19.578	2	19.955	1	20.087
Juni	21.997	-7	20.457	6	21.686
Juli	21.624	0	21.586	4	22.521
Agustus	19.667	1	19.957	4	20.785
September	19.264	2	19.651	4	20.351
Oktober	20.172	0	20.227	N/A	N/A
November	21.351	-7	19.856	N/A	N/A
Desember	22.335	-3	21.697	N/A	N/A
Total	243.037	0	242.599	41	188.832
Rata-rata	20253,08	0	20216,583	4,55	20981,33

* Dalam tabung

* Sumber : PT. Gala Prima



Gambar 4.4 Fluktuasi Tingkat Penjualan Elpiji PT. Gala Prima

Dari fluktuasi diatas, dapat dilihat bahwa penjualan bisa naik atau turun di bulan-bulan tertentu. Seperti yang terlihat pada bulan September, penjualan menurun disebabkan karena pada bulan tersebut adalah memasuki bulan puasa maka otomatis penjualan juga pasti akan berkurang. Sedangkan pada bulan Juni dan Juli, memasuki bulan liburan sekolah sehingga banyak keluarga yang makan di luar (restaurant), maka pembelian elpiji juga meningkat.

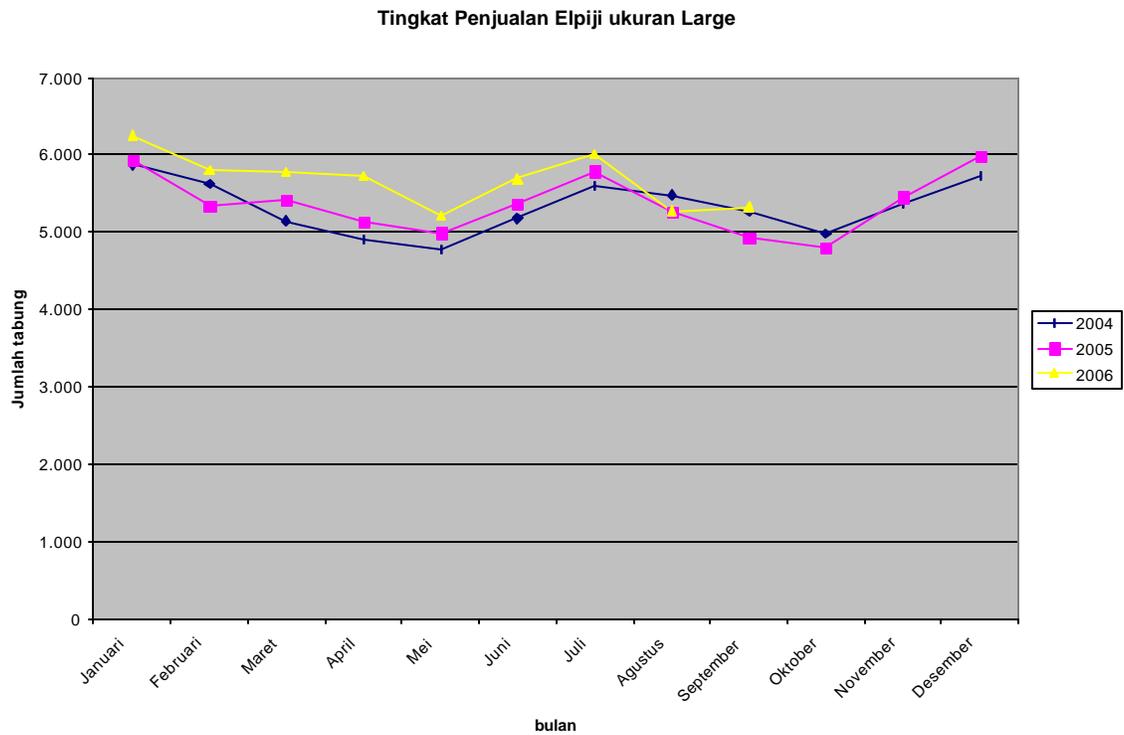
Tingginya tingkat persaingan antar distributor elpiji membuat PT. Gala Prima terdesak. Penjualan PT. Gala Prima mengalami sedikit peningkatan. Tingkat penjualan yang dialami oleh PT. Gala Prima untuk elpiji berukuran *large* dari tahun 2004 sampai tahun 2005 mengalami peningkatan sedikitnya 0,67 % sedangkan dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2006, mulai dari bulan Januari sampai dengan September mengalami peningkatan sekitar 6 %.

Tabel 4.2 Tingkat Penjualan Elpiji ukuran *large* PT. Gala Prima

Bulan	2004	% growth rate	2005	% growth rate	2006
Januari	5.875	1	5.923	6	6.251
Februari	5.621	-5	5.334	9	5.809
Maret	5.144	5	5.426	7	5.781
April	4.897	5	5.127	12	5.726
Mei	4.779	4	4.992	4	5.215
Juni	5.176	4	5.366	6	5.692
Juli	5.598	3	5.791	4	6.017
Agustus	5.486	-4	5.273	0	5.274
September	5.275	-7	4.926	8	5.328
Oktober	4.981	-4	4.799	N/A	N/A
November	5.363	2	5.452	N/A	N/A
Desember	5.729	5	5.991	N/A	N/A
Total	63.924	1	64.400	56	51.093
Rata-rata	5327	0,083	5366,6667	6,22	5677

* Dalam tabung

* Sumber : PT. Gala Prima



Gambar 4.5 Fluktuasi Tingkat Penjualan Elpiji ukuran Large

Dari gambar fluktuasi untuk elpiji berukuran *large* diatas, dapat dilihat bahwa tidak ada kenaikan dan penurunan secara signifikan, bisa dikatakan tergolong stagnan. Hal ini berbahaya, karena apabila terjadi kenaikan *market share* maka penjualan dari PT. Gala Prima cenderung menurun.

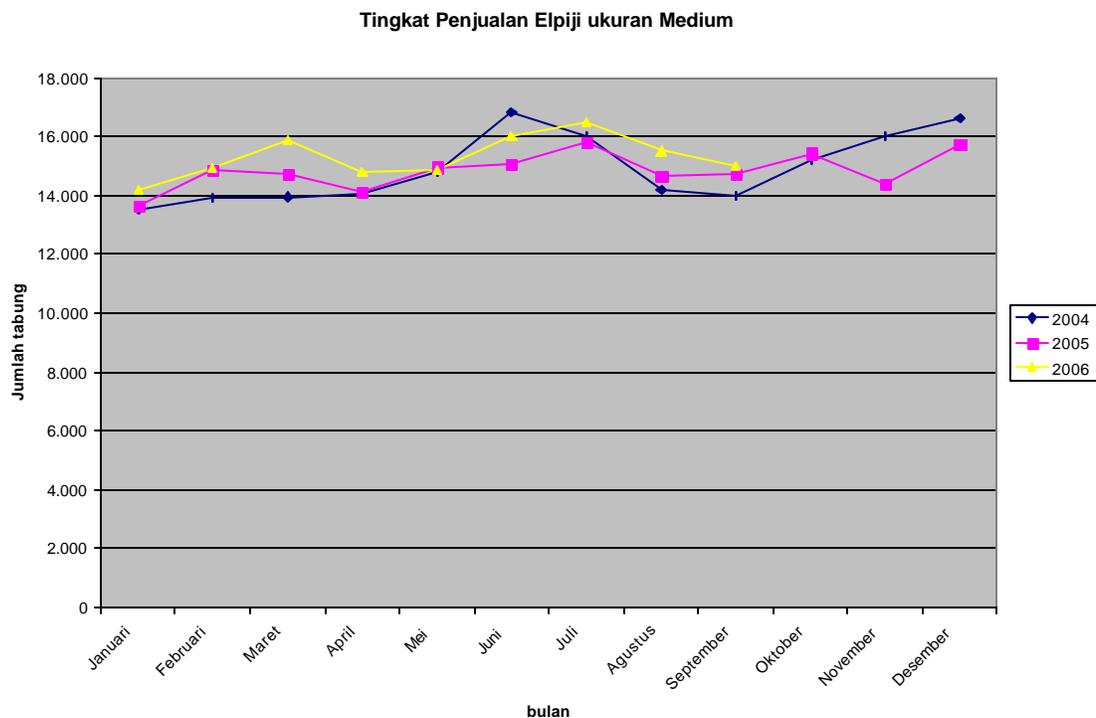
Sedangkan untuk elpiji berukuran medium, tingkat penjualan yang dialami oleh PT. Gala Prima pada tahun 2004 sampai tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 0,03 %. Pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2006 yang dimulai dari bulan Januari sampai bulan September mengalami kenaikan sebesar 2,17 %

Tabel 4.3 Tingkat Penjualan Elpiji ukuran *medium* PT. Gala Prima

Bulan	2004	% growth rate	2005	% growth rate	2006
Januari	13.549	1	13.666	4	14.184
Februari	13.931	7	14.889	0	14.947
Maret	13.950	6	14.739	8	15.906
April	14.082	0	14.109	5	14.798
Mei	14.799	1	14.963	-1	14.872
Juni	16.821	-10	15.091	6	15.994
Juli	16.026	-1	15.795	4	16.504
Agustus	14.181	4	14.684	6	15.511
September	13.989	5	14.725	2	15.023
Oktober	15.191	2	15.428	N/A	N/A
November	15.988	-10	14.404	N/A	N/A
Desember	16.606	-5	15.706	N/A	N/A
Total	179.113	-1	178.199	34	137.739
Rata-rata	14.926	-0,083	14.850	3,77	11.478

* Dalam tabung

* Sumber : PT. Gala Prima



Gambar 4.6 Fluktuasi Tingkat Penjualan Elpiji ukuran Medium

Dari gambar fluktuasi untuk elpiji ukuran *medium* diatas, dapat dilihat bahwa penjualan yang terjadi juga cenderung stagnan. Kenaikan yang signifikan hanya pada bulan maret, jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Tetapi selanjutnya, yang terjadi adalah penurunan kemudian cenderung stagnan. Bila terus berlangsung, hal ini sangat membahayakan. Karena dengan tingkat persaingan yang cukup tinggi, maka sangat mungkin untuk tertinggal dengan pesaing yang lain. Bahkan bila *market share*nya terus meningkat maka yang terjadi adalah penurunan penjualan.

4.3.3.4.2 Pelanggan PT. Gala Prima

PT. Gala Prima melayani segmen pelanggan retail dan tradisional. Pelanggan retail seperti horeka (hotel, restaurant dan kafe) mempunyai perilaku pembelian yang berbeda antara 1 dengan yang lain.

No	Jenis Pelanggan	Pola Pembelian	Frekuensi Pembelian
1.	Hotel : - bintang 1 - bintang 2 - bintang 3 - bintang 4 - bintang 5	- - Konsumen menelepon Konsumen menelepon -	- - Seminggu 3 kali Seminggu 3 kali -
2.	Restaurant : - <i>Chinese Food</i> - <i>Western Food</i> - <i>Indonesian Food</i> - <i>Fast Food</i>	Salesman mengunjungi Salesman mengunjungi Salesman mengunjungi Salesman mengunjungi	Seminggu 3 kali Seminggu 3 kali Seminggu 2 kali Seminggu 3 kali
3.	Kafe	Konsumen menelepon	Seminggu 3 kali

Tabel 4.4 Prospek Pelanggan

Sedangkan di segmen tradisional yaitu toko-toko kelontong, biasanya konsumen mengambil setiap minggu 1 kali, paling banyak seminggu 2 kali dan mereka biasanya telepon dahulu.

Dari tabel diatas didapat kesimpulan tentang pola pembelian pelanggan-pelanggan PT. Gala Prima. PT. Gala Prima tidak memprediksi tentang frekuensi pemakaian jumlah tabung karena selama ini konsumen yang menelepon dahulu baru tabung tersebut dikirimkan. Jika permintaan konsumen 3 kali dalam seminggu, maka setiap 2 hari sekali konsumen akan menelepon ke PT. Gala Prima. Hal ini akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang berkurang dan perlu dilakukan pengawasan yang kuat atas masalah ini.

Dari tabel diatas juga didapat, bahwa PT. Gala Prima lebih memprioritaskan pada segmen pelanggan horeka (hotel, restaurant, kafe) daripada segmen pelanggan tradisionalnya (toko). Karena pengambilan di segmen horeka (hotel, restaurant, kafe) dilakukan secara rutin dan dalam jumlah yang cukup besar serta di pelanggan segmen horeka (hotel, restaurant dan kafe) juga mendapatkan profit margin yang lebih besar 4 kali lipat dibandingkan dengan pelanggan segmen tradisional.

Jumlah Pelanggan PT. Gala Prima diidentifikasi ada 193 outlet, yang terbagi atas 2 jenis pelanggan yaitu pelanggan aktif dan pelanggan pasif.

Pelanggan terdaftar	193 outlet
Pelanggan aktif	139 outlet
Pelanggan pasif	54 outlet

Definisi pelanggan aktif menurut PT. Gala Prima :

Untuk segmen pelanggan horeka (hotel, restaurant dan kafe), yaitu pembelian 3 kali dalam seminggu.

Untuk segmen tradisional (toko), yaitu pembelian 2 kali seminggu.

Dari pelanggan aktif yang dimiliki oleh PT. Gala Prima, dikategorikan lagi berdasarkan jumlah kuantitas pembeliannya menjadi pelanggan besar, pelanggan menengah dan pelanggan kecil.

Pelanggan aktif	139 outlet
Pelanggan besar	29 outlet
Pelanggan menengah	87 outlet
Pelanggan kecil	23 outlet

Keterangan :

- Untuk segmen pelanggan horeka (hotel restaurant dan kafe) :
 - Pelanggan besar : pembelian > 15 tabung besar (50 kg)
 - Pelanggan menengah : pembelian > 5 tabung besar (50 kg) dan > 5 tabung kecil (12 kg)
 - Pelanggan kecil : pembelian < 5 tabung besar (50 kg) dan < 5 tabung kecil (12 kg)
- Untuk segmen pelanggan tradisional (toko kelontong) :
 - Pelanggan besar : pembelian > 20 tabung kecil (12 kg)
 - Pelanggan menengah : pembelian >10 tabung kecil (12 kg)
 - Pelanggan kecil : pembelian < 10 tabung kecil (12 kg)

Ada 2 kriteria untuk mengetahui perputaran tabung, yaitu :

- Melalui omzet

Penjualan melalui *direct selling* yaitu penjualan langsung seperti penjualan kepada segmen pelanggan horeka (hotel, restaurant, kafe) maka perputaran tabung lebih cepat karena tabung-tabung elpiji tidak perlu berada di suatu tempat terlalu lama, sedangkan jika penjualan melalui *indirect selling* yaitu penjualan tidak langsung seperti penjualan kepada segmen pelanggan tradisional (toko-toko kelontong), maka perputaran tabung lebih lambat karena tabung-tabung elpiji itu harus menetap di suatu tempat / toko dahulu sebelum dibeli oleh konsumen.
- Melalui waktu

Dapat dilihat proses mulai dari *draft order* sampai barang / tabung elpiji di tangan konsumen.

Diasumsikan : dalam segmen tradisional (toko-toko kelontong)

Rumah tangga A memakai 1 elpiji selama 1 minggu dengan prosentase pemakaian sebanyak 20 %

Rumah tangga B memakai 1 elpiji selama 3 minggu dengan prosentase pemakaian sebanyak 80 %.

Didapat perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} 20 \% \times 7 \text{ hari} &= 1,4 \text{ hari} \\ 80 \% \times 21 \text{ hari} &= \underline{16 \text{ hari}} \\ &= 17,4 \text{ hari} \end{aligned}$$

Jadi siklus konsumen akhir (*end user*) dari pemakaian pertama kali sampai dikembalikan lagi ke perusahaan adalah 17, 4 hari.

Frekuensi pengiriman elpiji oleh PT. Gala Prima yatu 3 hari sekali sebanyak 10 tabung elpiji setiap sekali kirim.

Maka :

$$10 \text{ tabung} \times \frac{17,4 \text{ hari}}{3} = 58 \text{ tabung}$$

Jadi PT. Gala Prima harus mempunyai minimal 58 tabung untuk perputaran tabung dengan prosentase pemakaian rumah tangga A=20% dan rumah tangga B=80% adalah 58 tabung

Jika dibalik :

Rumah tangga A memakai 1 elpiji selama 1 minggu dengan prosentase pemakaian sebanyak 80 %

Rumah tangga B memakai 1 elpiji selama 3 minggu dengan prosentase pemakaian sebanyak 20 %.

Didapat perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} 80 \% \times 7 \text{ hari} &= 5,6 \text{ hari} \\ 20 \% \times 21 \text{ hari} &= \underline{4 \text{ hari}} \\ &= 9,6 \text{ hari} \end{aligned}$$

Jadi siklus konsumen akhir (*end user*) dari pemakaian pertama kali sampai dikembalikan lagi ke perusahaan adalah 9,6 hari.

Frekuensi pengiriman elpiji oleh PT. Gala Prima yaitu 3 hari sekali sebanyak 10 tabung elpiji setiap sekali kirim.

Maka :

$$10 \text{ tabung} \times \frac{9,6 \text{ hari}}{3} = 32 \text{ tabung}$$

Jadi PT. Gala Prima harus mempunyai minimal 32 tabung untuk perputaran tabung dengan prosentase pemakaian rumah tangga A=80% dan rumah tangga B=20%.

Dari perhitungan diatas, menunjukkan bahwa PT. Gala Prima harus bisa memilih pelanggan toko yang prosentase pemakaian elpiji lebih besar sehingga perputaran tabung di perusahaan bisa lebih tinggi.

4.4 Analisa Hasil Akhir

Dari temuan-temuan yang didapatkan selama melakukan observasi, penulis mendapatkan analisa hasil akhir sebagai berikut :

Ketatnya persaingan di industri elpiji ditandai dengan banyaknya distributor elpiji yang ditunjuk oleh Pertamina di Surabaya yaitu sekitar 20 distributor, menyebabkan sesama distributor menjadi saling mencuri pasar/pelanggan. Jika distributor yang tidak dapat mempertahankan pelanggannya maka sudah pasti lama-kelamaan pelanggan tersebut akan direbut. Jika hal ini terus berlangsung, yang seterusnya akan terjadi adalah persaingan dalam hal harga.

Saat ini penjualan elpiji yang dibukukan oleh PT. Gala Prima pada tahun 2006 belum mengalami kenaikan yang tinggi. Penjualan tergolong stagnan karena hanya mengalami kenaikan sebesar 4,43 % terhitung dari bulan Januari sampai September. Target penjualan sebenarnya 40.000 tabung/bulan masih belum tercapai, karena target itu tidak diterapkan dengan salesman.

Selain itu, adanya penurunan daya beli yang dialami oleh masyarakat karena disebabkan oleh naiknya harga BBM yang rata rata kenaikannya sebanyak 125% per 1 Oktober 2005. kenaikan ini menyebabkan masyarakat lebih irit untuk membelanjakan uangnya.

Pada pelanggan segmen tradisional yaitu toko-toko kelontong biasanya mereka menggunakan tabung yang berukuran 12 kg (*medium*) sedangkan pada pelanggan segmen horeka (hotel, restaurant, kafe) biasanya mereka menggunakan tabung yang berukuran 50 kg (*large*). Tetapi segmen pelanggan horeka (hotel, restaurant, kafe) tidak semua yang menggunakan tabung ukuran 50 kg (*large*), ada juga yang menggunakan tabung ukuran 12 kg (*medium*) atau keduanya.

Masalah perputaran tabung yang terjadi di PT. Gala Prima dapat diatasi dengan mengambil jalan tengah supaya lebih aman, yaitu selain mengambil pelanggan toko yang prosentasenya pemakaiannya lebih besar sehingga perputaran tabung di PT. Gala Prima juga bisa lebih cepat, juga dapat mengambil rata-rata perputaran tabung antara prosentase pemakaian rumah tangga A = 20 % dan prosentase pemakaian rumah tangga B = 80 % sebesar 17,4 hari dengan

prosentase pemakaian rumah tangga A = 80 % dan prosentase pemakaian rumah tangga B = 20 % sebesar 9,6 hari.

Perhitungan :

$$\frac{17,4 + 9,6}{2} = 13,5 \text{ hari}$$

Frekuensi pengiriman elpiji oleh PT. Gala Prima yaitu 3 hari sekali sebanyak 10 tabung elpiji setiap sekali kirim.

Maka :

$$10 \text{ tabung} \times \frac{13,5 \text{ hari}}{3} = 45 \text{ tabung}$$

Jadi PT. Gala Prima harus mempunyai minimal 45 tabung untuk perputaran tabung.

Jika diteliti lebih lanjut dari temuan lapangan diatas maka dapat dilihat bahwa kinerja *salesman* dari PT. Gala Prima masih kurang optimal. Mengingat bahwa tidak ada target maupun bonus yang diberikan oleh PT. Gala Prima sehingga tidak ada yang dapat memberikan motivasi *salesman* untuk bekerja dengan lebih baik.

Hal-hal ini dapat terjadi karena dari perusahaan PT. Gala Prima sendiri tidak menetapkan suatu sistem / pola baku kerja bagi *salesman*. Tidak memberikan suatu pengetahuan yang berharga bagi konsumen mengenai pelanggan-pelanggan yang berpotensi maupun yang tidak. Perlunya suatu sistem untuk membenahi *salesman* tersebut. Seperti misalnya, diberikan target bagi *salesman* dan bonus untuk dapat memotivasi *salesman* sehingga dapat mendongkrak penjualan PT. Gala Prima serta adanya sistem monitoring kinerja dari *salesman*.

Dari analisa tabel rekapitulasi *time and motion* tenaga penjual PT. Gala Prima dapat diketahui bahwa kinerja tenaga penjual PT. Gala Prima masih belum efektif, seharusnya dalam 1 hari *salesman* harus mengunjungi 10-12 outlet tetapi pada kenyataannya didapat *salesman* hanya mengunjungi rata-rata 8-9 outlet dengan rata-rata waktu di dalam outlet 15-20 menit. Waktu di outlet oleh *salesman* PT. Gala Prima masih belum efektif yaitu masih dibawah 30 %. Waktu di perjalanan dan waktu di dalam kantor serta waktu istirahat lebih banyak dari

pada waktu di dalam outlet. Hal ini tentunya membawa dampak bagi penjualan karena *effective call* yang terjadi hanya sedikit.

Secara keseluruhan salesman hanya memiliki rata-rata waktu di dalam outlet sebesar 28,8 %, sedangkan seharusnya kinerja salesman yang efektif memiliki waktu di outlet antara 30%-35%

Tabel 4.6 Rekapitulasi *Time and Motion* Tenaga Penjual PT. Gala Prima

Hari	Jumlah Outlet	Waktu di outlet	Waktu perjalanan	Waktu di kantor	% Waktu di outlet	% Waktu perjalanan	% Waktu di kantor	Rata2 waktu di outlet	Rata2 waktu perjalanan
Senin	11	157	156	219	29,5	29,3	41,2	14,3	14,2
Selasa	8	159	178	192	30,06	33,6	36,3	19,9	22,3
Rabu	9	185	199	170	33,4	35,9	30,7	20,5	22,1
Kamis	10	160	197	181	29,7	36,6	33,6	16	19,7
Jumat	9	143	173	216	26,9	32,5	40,6	15,9	19,2
Sabtu	6	90	129	172	23	32,9	43,9	15	21,5
total	53	754	1032	1150	28,76	33,46	37,72	14,43	19,83
rata2	8	125,67	172	191,67	28,8	33,5	37,7	14,5	19,8