

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN



Case 1-2

“Wal-Mart Store Inc.”

LATAR BELAKANG KASUS

Wal-Mart didirikan oleh Sam Walton. Toko serba ada diskon Wal-Mart pertama kali dibangun di Roger, Arkansas pada tahun 1962. Penjualan Wal-Mart di akhir Januari 2005 telah mencapai \$288 miliar dolar. Wal-Mart merupakan pengecer atau perusahaan ritel terbesar di dunia.

Teknologi informasi yang mendukung rantai persediaan dan logistic Wal-Mart adalah paling kuat setelah kemampuan komputer Pentagon. Wal-Mart juga memiliki armada pesawat, truk dan jaringan komunikasi satelit yang mendukung operasinya.

Wal-Mart memiliki 1,6 juta rekan atau kolega (sebutan untuk karyawannya) di seluruh dunia. 3.700 buah toko di Amerika Serikat dan lebih dari 1.600 buah toko di Meksiko, Puerto Rico, Kanada, Argentina, Brazil, China, Korea, Jerman dan Inggris. Wal-Mart juga berinvestasi sebesar 38% saham di Seiyu, rantai pengecer di Jepang.

PERUMUSAN MASALAH

Adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam kasus ini adalah :

1. Apakah strategi dari Wal-Mart? Hal apa menjadi dasar dimana Wal-Mart membangun keunggulan kompetitifnya?
2. Bagaimana sistem pengendalian Wal-Mart dalam membantu implementasi strategi perusahaannya?

PEMBAHASAN

1. Strategi yang membuat Wal-Mart menjadi pengecer terbesar di dunia adalah menjual produk bermerek dengan harga yang murah. Wal-Mart menjamin “ harga murah setiap hari” untuk menarik konsumen.

Keunggulan kompetitif muncul ketika perusahaan menerapkan strategi yang dimana kompetitor tidak dapat meniru atau terlalu mahal untuk ditiru.

Adapun dasar-dasar yang mendukung Wal-Mart sehingga bisa menciptakan keunggulan kompetitif berupa low cost (murah) antara lain adalah:

- **Rantai persediaan yang efisien.** Wal-Mart membujuk para pemasoknya untuk memiliki sambungan elektronik dengan toko-tokonya dan selalu beradaptasi dengan teknologi rantai persediaan terbaru untuk meningkatkan pengawasan dan pengaturan persediaan. Pemasok dapat memantau persediaan produknya di Wal-Mart. Wal-Mart juga memastikan tidak ada pemasok yang melebihi 4% dari volume penjualan. Hal ini dilakukan agar Wal-Mart tidak terlalu tergantung pada salah satu pemasok sehingga tidak ada pemasok yang bisa mempengaruhi kebijakan penetapan harga.
- **Pusat distribusi yang efisien.** Wal-Mart menerapkan strategi penjualan dalam ekspansi toko. Toko dibangun sejauh mungkin dari pusat distribusi tapi masih dalam jangkauan satu hari mengemudi kemudian area itu dibuka lagi toko-tokonya. Letak pusat distribusi yang strategis sehingga dapat melayani 150-200 buah toko Wal-Mart dalam sehari. Pusat distribusi beroperasi 24 jam dengan sabuk berjalan yang dipandu laser dan teknik dok silang yang memungkinkan di satu sisi menerima barang dan di sisi lainnya mengisi pesanan secara serentak. Pusat distribusi yang efisien membuat biaya distribusi Wal-Mart hanya 1,3% dari penjualan dibandingkan pesaing terdekat sebesar 3,5% .
- **Armada distribusi sendiri dan sistem jaringan satelit.** Armada yang terdiri dari 6.100 truk dengan 7.600 pengemudi yang dimiliki Wal-Mart mempermudah pengangkutan persediaan. Kebanyakan pesaing melakukan *outsourcing* untuk pengangkutan. Sistem komunikasi satelit yang memungkinkan informasi dibagi antara toko, pusat distribusi dan pemasok. Sistem mengabungkan pesanan barang sehingga memungkinkan perusahaan membeli barang satu truk penuh tanpa menanggung biaya persediaan. Pemesanan dan pengangkutan yang berulang kali dan tidak optimal memakan biaya yang besar.

Manajemen operasi toko yang baik dan efisien mau pun dari segi pemasok, persediaan, lokasi toko dan pusat distribusi, pengangkutan dan distribusi, memberikan keunggulan biaya pada perusahaan ini. Dengan biaya yang rendah, Wal-Mart dapat menerapkan strategi harga rendahnya.

2. Sistem pengendalian yang diterapkan Wal-Mart membantu implementasi strategi dengan merencanakan apa yang harus dilakukan, mengkoordinasi aktivitas, mengkomunikasi informasi, mengevaluasi informasi, mengambil tindakan dan mempengaruhi orang untuk keselarasan tujuan antara lain adalah:
 - Setiap toko dianggap pusat pertanggungjawaban investasi yang dinilai profitnya atas investasi persediaan. Setiap toko terhubung dimana data berupa penjualan, biaya dan profit dikumpulkan, dianalisis dan dipindahkan secara elektronik secara *real time*. Kinerja dari toko dapat cepat diketahui dan dapat mengambil tindakan tepat untuk mengurangi kemungkinan kehabisan stok serta melakukan penurunan harga bagi barang yang tidak laku, dan lain-lain.
 - Pelatihan sikap karyawannya. Hal ini agar bisa memberi layanan yang baik kepada pelanggan. Adanya penyapa pelanggan yang datang ke Wal-Mart berperan dalam mengurangi tingkat pencurian. Kebijakan “sikap 10 kaki” yaitu jika ada konsumen yang berjarak di dalam 10 kaki darinya maka karyawan harus menatapnya, menyapa dan melayani konsumen tersebut.
 - Kebijakan pembagian 50% penghematan akibat penurunan pencurian kepada karyawan toko melalui rencana insentif toko
 - Kebijakan kompensasi Wal-Mart diadakan agar karyawannya termotivasi dan kreatif serta timbulnya keselarasan tujuan. Contoh program kompensasi antara lain : pembagian profit bagi karyawan yang bekerja lebih dari 1 tahun dan lebih dari 1.000 jam dalam 1 tahun, bonus insentif, rencana pembelian saham dengan diskon, promosi, gaji berdasarkan kinerja bukan senioritas dan kebijakan pintu terbuka. Dengan adanya program penghargaan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras untuk mengimplementasikan strategi.

KESIMPULAN

Wal-Mart sudah memiliki dasar-dasar yang kuat dalam keunggulan kompetitif sehingga susah ditiru oleh para pesaingnya. Manajemen operasi tokonya yang efisien memberi keunggulan biaya pada Wal-Mart. Oleh karena itu, Wal-Mart dapat menggunakan strategi “*Always Low Price*”. Selain itu, sistem pengendaliannya sudah baik. Sudah adanya jaringan komunikasi satelit dan sistem real time memungkinkan manajer mengukur kinerja toko dan mengambil tindakan yang tepat dalam menyelesaikan masalah. Kebijakan “sikap 10 kaki dan penyapa pelanggan yang diterapkan dapat mengurangi pencurian serta dapat memberikan layanan terbaik untuk konsumen. Selain itu, program kompensasi yang di adakan dapat memotivasi karyawan untuk mengimplementasikan strategi.

SARAN

Adapun saran yang dapat kami berikan kepada Wal-Mart adalah:

- Wal-Mart harus terus memajukan usaha ritelnya dengan terobosan terbaru seperti dari strategi pemasaran, pelayanan, teknologi dan lain-lain karena persaingan kian lama kian sengit. Jika tidak terus memajukan diri, maka akan kalah dalam persaingan.
- Wal-Mart harus terus memperhatikan kepuasan karyawan dan konsumennya.