

EVALUASI STRATEGI BERSAING PADA PT. TRIYUDA PERKASA

Erly Aquino dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rly_pink_girl@yahoo.com ; ranytaa@petra.ac.id

Abstrak-Industri metal work di Indonesia saat ini sedang bertumbuh, salah satunya adalah PT. Triyuda Perkasa yang sudah bergerak di bidang ini, karena konsumsi stainless steel dalam negeri meningkat seiring kebutuhan material tersebut sebagai bahan baku utama untuk pembangunan infrastruktur, properti, perkapalan, maupun otomotif. Maka dari itu perusahaan harus dapat bertahan dan melakukan pembaharuan dalam strategi bersaingnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing apa yang saat ini diterapkan oleh PT. Triyuda Perkasa dengan menggunakan SERVO analysis. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan snowball sampling, kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, saat ini perusahaan menggunakan cost leadership strategy. Berdasarkan SERVO analysis, strategi cost leadership masih relevan dengan kondisi persaingan saat ini, karena persaingan di industri metal work sangat ketat sehingga perusahaan harus menekan biaya produksinya.

Kata kunci-Strategi bersaing, SERVO analysis, cost leadership

I. PENDAHULUAN

Menurut Pearce dan Robinson (2011) “strategi adalah rencana bersekala besar, dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi merupakan rencana permainan perusahaan, meskipun tidak merinci seluruh pemanfaatan (manusia, keuangan dan material) di masa depan, rencana tersebut menjadi kerangka bagi keputusan manajerial. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing.”

Menurut Hariadi (2005), Inti strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar dan bertahan terhadap tekanan persaingan.

Tujuan utama strategi bersaing dalam sebuah industri bisnis adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sangat baik terhadap kekuatan tekanan persaingan yang sangat kuat atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kunci utama dalam mengembangkan strategi adalah menyelidiki atau menganalisa sumber masing-masing kekuatan tersebut.

Menurut David (2010), terdapat 3 pendekatan strategi generik yang secara potensial mampu mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu : *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy* dan *Focus Strategy*. *Cost Leadership Strategy* dimana Keunggulan biaya menyeluruh memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus-menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan overhead (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. *Differentiation Strategy* adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. *Focus Strategy* Adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu

Setelah mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan. Evaluasi akan strategi tersebut perlu dilakukan karena persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang terjadi secara mendadak mengharuskan perusahaan untuk selalu memperbaharui strategi yang dimilikinya karena apabila perusahaan tidak mengevaluasi strategi perusahaan tersebut maka perusahaan dapat kalah dalam persaingan dan tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Menurut Fleisher & Bensoussan, (2007), analisis SERVO merupakan alat diagnosa manajemen dalam membuat dan menguji keputusan maupun insitatif strategi perusahaan. Analisis SERVO didesain untuk menilai dan memfasilitasi proses pembuatan strategi dan implementasinya dalam konteks perubahan pada market maupun perusahaan itu sendiri. Analisis SERVO secara eksplisit mendorong perusahaan untuk membuat strategi yang “fit” antara lima elemen kuncinya: *strategy*, *environment*, *resources*, *values* dan *organization*. “Fit” yang dimaksud disini adalah keadaan yang diinginkan dan layak saat semua keputusan manajemen menunjukkan hubungan yang konsisten antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan perusahaan serta lingkungan eksternalnya. Menurut Fleisher & Bensoussan, (2007), tingkat kesesuaian ini diukur dengan menggunakan *SERVO grid* dimana di dalam *SERVO grid* ini terdapat dua tahap yang digunakan untuk menggolongkan tingkat kesesuaian. Tahap pertama yaitu mengukur kekuatan tingkat kesesuaian. Kekuatan tersebut dapat digolongkan menjadi 3 jenis, yaitu: *tight fit*, *medium fit* dan *loose fit*. Tingkat kesesuaian ini akan mengalami perubahan secara terus-menerus seiring berjalannya waktu. Tahap kedua yaitu mengukur perubahan tingkat kesesuaian berdasarkan waktu. Perubahan tersebut dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu : *early fit*, *normal fit*

dan *delayed fit*. Dari *SERVO Analysis* ini akan memunculkan penilaian apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan masih relevan atau tidak dengan kondisi lingkungan yang ada saat ini.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia periode 2009-2013 mencapai rata-rata 5,9% per tahun yang merupakan pertumbuhan ekonomi tertinggi. Indonesia menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi kedua setelah Cina. Salah satu penyumbang pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah industri baja (BBC, 2013).

Meningkatnya nilai Produk Domestik Bruto (PDB) rakyat Indonesia merupakan suatu refleksi mulai pulihnya daya beli masyarakat yang pada akhirnya dapat meningkatkan permintaan terhadap produk-produk konstruksi seperti misalnya perumahan, perkantoran dan sebagainya. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi nasional, pada saat ini pangsa pasar disektor konstruksi nasional terus tumbuh hingga kisaran 8,6% dari PDB nasional, atau setara dengan Rp.52,3 triliun pada triwulan II 2006 (BPS,2006).

Industri baja sangat dibutuhkan untuk mendorong implementasi Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI). Persaingan industri baja nasional dengan produsen asing cukup tinggi mengingat sebagian besar kebutuhan domestik dipenuhi melalui impor, yakni sekitar 3 juta ton per tahunnya. Baja merupakan sektor yang penting karena bisa memacu pertumbuhan ekonomi nasional. Dengan mengembangkan dan meningkatkan industri baja, akan mempercepat pertumbuhan ekonomi Indonesia. Selama 15 tahun mendatang, perekonomian nasional diharapkan bisa tumbuh 7-8% pertahun. Saat ini pertumbuhan 6,5% dinilai belum cukup dan harus menuju 7% atau 8% per tahun. Indonesia bisa membangun industri baja yang bertaraf dunia. Pengembangan industri baja juga sebagai salah satu pilar perekonomian nasional (Kemenperin,2012).

Sementara konsumsi besi baja dalam negeri meningkat seiring kebutuhan material tersebut sebagai bahan baku utama untuk pembangunan infrastruktur, properti, perkapalan, maupun otomotif. Pertumbuhan industri besi baja hingga tahun 2013 bisa tumbuh 8% dibanding realisasi konsumsi 2012 sebesar 10 juta ton (Bakrie & Brothers, 2013). Pertumbuhan industri besi baja ini meningkatkan banyaknya perusahaan yang tertarik untuk masuk ke industri ini. Negara Cina juga akan membangun pabrik pengolahan baja (blasturnis) di Medan, Sumatera Utara, lantaran ada kebijakan pembatasan investasi di negaranya. Selain itu, kebijakan pembatasan impor produk di Indonesia pada tahun 2014 membuat mereka juga ingin mendirikan pabrik langsung di Indonesia. Diharapkan dengan adanya pabrik ini, produksi besi baja Indonesia melebihi tahun sebelumnya, yakni 10 juta ton per tahun. Prediksi peningkatan konsumsi baja di Indonesia didasarkan pada peningkatan investasi di sektor manufaktur, otomotif dan realisasi pembangunan sejumlah proyek infrastruktur pemerintah. Pertumbuhan industri baja pada tahun depan masih prospektif sepanjang industri dan kondisi ekonomi global terus membaik. (Tempo.co, 2013). Maka dari itu perusahaan-perusahaan besi baja di Indonesia harus mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Oleh sebab itu persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Sehingga

perusahaan harus lebih cermat membaca serta mengantisipasi keadaan pasar sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas yang dapat memuaskan konsumen sehingga dapat memenangkan persaingan. Perusahaan juga dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Dapat dilihat dari salah satu industri baja yang akan dibahas lebih mendalam.

Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan keluarga PT. Triyuda Perkasa agar dalam pengembangan perusahaan bisa lebih maksimal untuk mencapai target-target yang akan dicapai perusahaan dan jika keluarga sendiri yang mengelola perusahaan, maka semua rahasia-rahasia perusahaan akan lebih aman. PT. Triyuda Perkasa ini yang bergerak di bidang yaitu *metal work* dengan produk yaitu pipa *stainless steel*.

Suatu perusahaan harus mempunyai strategi bersaing agar dapat bertahan dalam meraih keunggulan kompetitif di tengah ketatnya persaingan. Maka rumusan masalah ini adalah, sebagai berikut: strategi apa yang digunakan PT. Triyuda saat ini? Apakah strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Triyuda masih relevan untuk saat ini?. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah, sebagai berikut: untuk melihat strategi apa yang digunakan saat ini dalam menghadapi pasar, untuk mengetahui strategi bersaing PT. Triyuda Perkasa masih relevan atau tidak.

II. METODE PENELITIAN

Menurut Kuncoro (2003), jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Tipe paling umum dari penelitian ini meliputi penilaian sikap atau pendapat individu, organisasi, keadaan, ataupun prosedur.

Teknik yang digunakan untuk menentukan informan adalah *snowball sampling* yaitu teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2012)

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Menurut Moleong (2013), "data kualitatif merupakan data yang tidak dinyatakan dalam bentuk/angka atau bilangan. Data ini berupa data-data yang berhubungan dengan keadaan perusahaan serta kegiatan dalam perusahaan tersebut, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah kariawan perusahaan, perencanaan visi misi perusahaan, serta strategi bersaing apa yang dilakukan agar perusahaan dapat unggul. Data ini berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya".

Untuk sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Menurut Bungin (2009), data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian yang diinginkan. Penulis memperoleh data primer melalui wawancara dan observasi

di perusahaan. Menurut Bungin (2009), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang dibutuhkan. Data sekunder diperoleh dari sumber data kedua setelah sumber data primer. Sumber data sekunder yang digunakan berupa data yang dipakai untuk menunjang penelitian yang sudah tersedia dalam bentuk dokumen terkait antara lain: visi dan misi perusahaan, tugas dan tanggung jawab karyawan, dan struktur organisasi perusahaan.

Untuk metode pengumpulan data, peneliti menggunakan 2 metode, yaitu wawancara dan observasi. Menurut (Moleong, 2013), "wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, dan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang ditanyakan." Menurut Moleong (2013), observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan langsung pada objek yang diteliti.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan definisi dari Moleong (2013) dimana analisis data merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dimana triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. (Moleong, 2013)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Perusahaan

PT. Triyuda Perkasa ingin menjadi sebuah perusahaan yang bisa menjadi *market leader* di Indonesia sesuai dengan bidangnya, yaitu bidang *metal work*. Akan tetapi untuk menjadi perusahaan yang terbaik di dalam bidangnya di negara Indonesia ini perusahaan PT. Triyuda Perkasa haruslah didukung dengan adanya misi dan implementasi strategi yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, seperti halnya membuat inovasi yang baik, menambah nilai tambah dari suatu produk dan selalu menjaga kualitas dari produk yang dibuat oleh perusahaan tersebut. Ketika berbicara mengenai kualitas dari sebuah produk *metal work*, hal tersebut merupakan sebuah hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena jika kualitas dari sebuah produk itu tidak baik maka kekurangan daripada kualitas produk tersebut efeknya akan dapat berkesinambungan mempengaruhi suatu bangunan, dikarenakan *metal work* adalah inti dari semua bangunan.

Sebagian besar kompetitor selalu merupakan hal kecil yang dapat berdampak besar pengaruhnya terhadap konsumen, seperti layaknya kualitas produk milik mereka. Hal ini dimanfaatkan sebagai sebuah peluang oleh PT. Triyuda Perkasa untuk dapat selalu memperhatikan

kualitasnya agar para konsumen mereka selalu puas dengan produk yang dimiliki oleh perusahaan. Selain berkomitmen untuk membuat produk yang bagus kualitasnya, PT. Triyuda Perkasa juga selalu memperhatikan biaya untuk setiap produk yang mereka buat. Perusahaan selalu melakukan dan memperhitungkan penekanan biaya yang ada untuk pembuatan setiap produknya tanpa mengurangi kualitas dari produknya, tetapi justru malah dapat menambah kualitas dan nilai tambah dari produk milik perusahaan. Penekanan biaya dilakukan oleh PT. Triyuda Perkasa agar perusahaan dapat merambah *market* yang ada dan menguasai *market share* di Indonesia, dikarenakan sekarang ini banyak perusahaan kompetitor yang juga melakukan penekanan biaya tapi kualitas mutu produk mereka malah menjadi menurun, jadi hal tersebut merupakan sebuah peluang besar bagi PT. Triyuda Perkasa untuk dapat membuat produk bermutu tinggi dengan harga yang murah. Hal ini juga dikarenakan kebanyakan dari masyarakat Indonesia sangatlah memperhatikan diferensiasi harga yang ada, sedikit selisih harga pada suatu produk akan dapat membuat perbedaan yang signifikan untuk mendapatkan *market share* yang lebih banyak daripada kompetitor lainnya.

Jika dilihat dari tiga strategi *generic* dari Porter, PT. Triyuda Perkasa menerapkan *Cost Leadership Strategy*, yang dimana strategi tersebut memberikan perusahaan sebuah ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biaya sebuah produk yang dimiliki lebih rendah dan memungkinkan untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaing dari perusahaan tersebut mengorbankan laba milik mereka demi sebuah persaingan harga. Karena itulah, posisi biaya rendah dapat melindungi perusahaan dari persaingan harga.

2. PT. Green Dewata Sebagai Perusahaan Keluarga

PT. Triyuda Perkasa merupakan perusahaan keluarga yang termasuk dalam kategori *Family Business Enterprise* (FBE) karena kepemilikan dan pengelolaan perusahaan semua dipegang oleh keluarga. PT. Triyuda Perkasa sudah berjalan selama dua generasi dalam keluarganya. Berdasarkan teori perusahaan keluarga dimana pengambilan keputusan dalam perusahaan keluarga juga diputuskan oleh keluarga sendiri. Di perusahaan PT. Triyuda perkasa ini pendiri perusahaan yang pertama adalah Bapak Hengki Tanusaputra dan setelah beliau pensiun maka diturunkan kepada anak pertama yang sekarang menjabat sebagai Direktur Utama PT. Triyuda Perkasa. Di bagian manajer Keuangan adik kandung dari Bapak Andry Liutanto (Direktur Utama) yang bernama Dewi Liutanto yang memegang kendali agar tidak terjadi kebocoran uang atau korupsi pada perusahaan keluarga ini. Adik sepupu dari Bapak Andry juga bekerja di perusahaan menjabat sebagai manajer operasional.

3. SERVOP Analysis

Elemen – Elemen SERVOP Analysis

SERVOP *analysis* digunakan untuk mengevaluasi strategi yang di pakai oleh PT. Triyuda Perkasa yang terdiri dari *Strategy, Environment, Resources, Values dan Organization*.

1) Strategy

PT. Triyuda Perkasa harus dapat mempertahankan dan menjaga usahanya dengan menggunakan strategi yang sedang diterapkan oleh perusahaan. Mutu dan harga produk PT. Triyuda

Perkasa tetap dijaga agar perusahaan mampu bersaing di industri *metal work* ini. Karena saat ini perusahaan memfokuskan diri pada strategi *Cost Leadership*. PT. Triyuda Perkasa juga selalu tepat waktu dalam hal pengerjaan produk sesuai dengan perjanjian dengan konsumennya.

Terdapat empat faktor yang ada di dalam strategi (Fleisher and Bensoussan, 2007), yaitu :

a) *Goals*

Visi PT. Triyuda Perkasa “Menjadi produsen industri *metal work* di Jawa Timur, yang terpercaya, dengan mutu sesuai standart Nasional Indonesia yang mampu bersaing ditingkat lokal dan regional”. Dari visi ini dapat dilihat bahwa *goals* / tujuan dari pada PT. Triyuda Perkasa merupakan visi jangka panjang dimana perusahaan selalu ingin memperluas pasar di Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara narasumber, perusahaan selalu ingin mengembangkan perusahaan dari sisi internal maupun eksternalnya. Secara internal perusahaan, diharapkan kerja sama antar seluruh bagian dalam perusahaan dapat saling mendukung dan meningkatkan kinerja perusahaan. Secara eksternal, perusahaan berharap menambah distributor dengan melakukan perluasan pasar.

b) *Scope*

Dari sisi produk yang ditawarkan PT. Triyuda Perkasa hanya satu macam yaitu pipa *stainless steel*. Saat ini perusahaan menanamkan nilai pada setiap konsumen dengan produk perusahaan yang mempunyai *standart quality* yang bagus dan harga yang lebih murah dibandingkan perusahaan lain, juga masih mengembangkan jangkauan pasar di seluruh Indonesia, terutama di Jawa Timur sendiri karena sudah banyak konsumen yang mengetahui kualitas dari perusahaan ini. Model bisnis yang dijalankan perusahaan adalah B2B dimana perusahaan menjual produknya ke distributor yang akan memasarkan produk perusahaan ke toko-toko dan pabrik-pabrik furniture yang akan diolah kembali dan di jual lagi.

c) *Competitive Basis*

Perusahaan dalam memenangkan persaingan di industri ini juga selalu memperhatikan kualitas barang produksi. Perusahaan selalu membangun keunggulan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya dengan cara selalu mengontrol hasil produksi, apakah produk yang dihasilkan mutunya bagus atau tidak. Maka dari itu mutu dari produk Triyuda selalu dicek kembali. Dari sisi harga PT. Triyuda Perkasa juga sudah mempunyai harga produk yang ditawarkan oleh konsumennya dengan harga yang lebih rendah, ini adalah kompetisi yang harus dijaga perusahaan agar dapat selalu menang di industri *metal work* ini. penekanan biaya yang dilakukan perusahaan dengan cara mencari *supplier* yang mempunyai bahan material yang murah tetapi mempunyai kualitas yang bagus. Untuk segi SDM, perusahaan selalu merekrut karyawan yang mempunyai *skill* di bidang masing-masing. Karena dari awal proses sampai hasil akhir produksi perusahaan selalu menekankan pada *quality control* yang sangat baik, seperti mengecek kembali produk yang sudah jadi apakah ada kecacatan atau tidak. Hal ini membuat perusahaan menjadi lebih unggul dan lebih siap untuk bersaing dengan perusahaan lainnya.

d) *Business Model*

Berdasarkan hasil wawancara standart operasional perusahaan secara umum seperti dalam pengoperasionalan mesin sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan, semua pengeluaran yang dilakukan perusahaan harus disertakan dengan nota pembelian dan dalam proses pengambilan keputusan dilihat dari tiap divisi yang mempunyai wewenang sendiri-sendiri dan perusahaan sudah menetapkan tugas dan tanggung jawab karyawan secara jelas dengan struktur organisasi cukup mendukung, dimana *job description* dan *job specification* yang jelas pada masing – masing posisi, agar setiap karyawan di perusahaan mengetahui tanggung jawab masing-masing. Perusahaan ini memiliki 70-80 karyawan tetap yang bekerja di perusahaan saat ini. Dalam segi nilai jual yang diberikan perusahaan kepada konsumennya sudah sesuai dengan harapan konsumen, karena konsumen sudah merasa puas dengan kualitas dan harga yang murah dari perusahaan. Perusahaan juga memberikan kualitas atau mutu yang baik. Dalam pelayanan juga perusahaan selalu mengajarkan pada setiap karyawan untuk bersikap sopan dan ramah kepada konsumen. Untuk kecepatan dan ketepatan dalam melayani konsumen termasuk pengiriman barang PT. Triyuda Perkasa memperhitungkannya dengan baik agar konsumen tidak merasa kecewa.

2) *Environment*

Lingkungan merupakan salah satu konsep penting yang perlu diperhatikan terutama di perusahaan. Dalam hal ini lingkungan yang dianalisa adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan internal perusahaan sudah termasuk dalam 4 elemen SERVO lainnya, seperti *Strategy*, *Resources*, *Value* dan *Organization*. Sedangkan lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu: lingkungan kerja dan lingkungan makro. Lingkungan kerja meliputi: pesaing, konsumen dan *supplier*. Sedangkan lingkungan makro meliputi: sosial, teknologi, ekonomi, environmental dan politik.

a. Lingkungan Kerja

Pertumbuhan industri *metal work* dalam negeri meningkat seiring kebutuhan material tersebut sebagai bahan baku utama untuk pembangunan infrastruktur, properti, perkapalan, maupun otomotif. pertumbuhan industri besi baja hingga akhir tahun bisa tumbuh 8% dibanding realisasi konsumsi 2012 sebesar 10 juta ton (Bakrie & Brothers, 2013). Maka dari itu di industri baja ini persaingan akan semakin ketat dan perusahaan harus mempunyai keunggulan agar tidak kalah dengan perusahaan lainnya. Pesaing perusahaan antara lain: Star, Heisei, Korindo, dan Supra.

Lingkungan kerja disini adalah lingkungan yang mencakup hubungan kerja perusahaan dengan konsumen dan *supplier*. Konsumen PT. Triyuda Perkasa biasanya adalah pabrik furniture dan distributor, setelah itu distributor akan menyalurkan barang ke toko-toko kecil lainnya. Selain konsumen perusahaan mempunyai beberapa *supplier* material *stainless steel* dari Jindal atau import dari China, *supplier* gas argon dari Candi Oxygen atau Samator, *supplier* *polesh* dari PT. Ekamen atau UD. Djatmiko, *supplier* *spare part* dari Empat Jaya atau import dari China, *supplier* kawat las dari Hasim Agung atau Nicky Sal, *supplier* bahan-bahan pembantu seperti kawat, dan lain-lain dari Empat Jaya atau AJBS. Perusahaan juga memilih *supplier* dan mempunyai

beberapa *supplier* tetap, untuk berjaga-jaga seandainya salah satu *supplier* perusahaan tidak dapat mengirimkan bahan pokok produksi pada perusahaan. *Supplier* yang dipilih perusahaan untuk bekerja sama adalah *supplier* yang mempunyai kualitas yang baik, harga yang murah dan ketepatan waktu dalam pengiriman barang pokok, agar produksi di perusahaan PT. Triyuda Perkasa dapat berjalan dengan lancar sesuai permintaan konsumen di perusahaan PT. Triyuda Perkasa. Selain itu lingkungan kerja juga berpengaruh pada konsumen, PT. Triyuda Perkasa selalu menjaga hubungan baik dengan konsumennya, dengan cara memberikan servis yang baik dan memuaskan. Pengiriman barang tepat waktu dan sesuai dengan pesanan yang dilakukan konsumen pada perusahaan, agar konsumen merasa senang dan nyaman dengan kinerja perusahaan.

b. Lingkungan Makro

Pada PT. Triyuda Perkasa lingkungan makro dapat dilihat dari segi sosial, sisi reputasi perusahaan dimata para konsumen dan distributor serta kepercayaan perusahaan dimata mereka, dikarenakan persepsi yang dimiliki oleh masyarakat sosial terhadap suatu perusahaan dapat tercermin hasilnya dari produk yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Reputasi milik perusahaan akan dapat membaik atau memburuk tergantung dari hasil produk milik perusahaan tersebut apakah sesuai dengan ekspektasi yang dimiliki lingkungan luar sosialnya atau tidak, dan jika produk perusahaan baik dan sesuai ekspektasi masyarakat sosial diluar maka reputasi perusahaan akan semakin membaik dan kepercayaan dari pihak luar yang ditunjukkan perusahaan akan semakin membesar. Sedangkan dari sisi teknologi, untuk mesin poles, mesin potong, dan mesin pipa, perusahaan sudah menggunakan teknologi yang sekarang sudah canggih dan diterapkan pada perusahaan agar pada saat proses produksi dapat lebih menghebat waktu. Sehingga waktu yang dibutuhkan saat produksi lebih efisien. Perusahaan juga tetap menyesuaikan teknologi dengan kebutuhan di perusahaan.

Dari sisi ekonomi luar kepada perusahaan mempunyai pengaruh, karena jika ekonomi di Indonesia melemah maka permintaan akan berkurang, tetapi jika ekonomi di Indonesia stabil maka tidak akan berdampak buruk pada perusahaan. Untuk segi environmentalnya, PT. Triyuda Perkasa sudah mematuhi peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk selalu membuang limbah sisa hasil produksinya ke tempat yang sudah ditentukan agar tidak mencemari lingkungan dan menimbulkan polusi udara bagi masyarakat, sedangkan sisa – sisa *stainless steel* yang tidak terpakai dijual kembali oleh perusahaan kepada para penampung bekas. Agar tidak berdampak buruk pada lingkungan. Dari sisi politik PT. Triyuda Perkasa mematuhi peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, seperti membayar pajak yang sesuai dan memberikan gaji pada karyawan secara tepat waktu dan memberi upah minimum yang sudah ditentukan oleh pemerintah.

3) Resources

Sumber daya merupakan aset dan kemampuan perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan output.

Maka dari itu sumber daya sangat penting, jika tidak ada sumber daya maka kegiatan perusahaan akan berhenti.

a. Human Resources

Di dalam sebuah perusahaan, peran sumber daya manusia sangatlah penting karena sumber daya manusia tersebut yang menjalankan kegiatan bisnis perusahaan. Jika dilihat dari segi kompetensi, Di dalam divisi operasional dipimpin oleh manajer operasional dengan lulusan S1 teknik sipil. Selain itu juga terdapat kepala proyek yang selalu ada di lapangan yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan mengenai proses kerja dari staff-staff proyek. Berdasarkan hasil observasi, staff proyek dari perusahaan mengerti mengenai pengoperasian alat-alat bangunan, cara-cara membuat bangunan (membuat pondasi, pendirian bangunan hingga tahap *finishing*) dan mengetahui ciri-ciri dari bahan material yang memiliki kualitas yang baik. Untuk staff pada divisi operasional, staff tersebut dibagi-bagi sesuai dengan bidangnya, seperti staff yang ahli pada pembuatan pondasi, pembuatan atap atau pengecatan. Pembagian ini dilakukan perusahaan agar staff tersebut bisa konsentrasi terhadap kompetensi yang dimiliki dan tentu dapat menghasilkan *output* yang maksimal. Selain itu, divisi keuangan juga dikelola oleh orang-orang yang mengerti mengenai sistem keuangan. Divisi keuangan perusahaan ini pun dikelola oleh orang-orang lulusan S1 manajemen keuangan sehingga mereka mengerti mengenai pengelolaan yang baik dari perusahaan, baik pengelolaan modal maupun arus kas perusahaan. Pada divisi marketing dipimpin juga oleh manajer marketing dengan lulusan S1 manajemen marketing dan terdapat karyawan-karyawan yang mengerti mengenai sistem pemasaran yang baik dan cara-cara dalam menjaga hubungan dengan konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara, dalam hal investasi untuk pengembangan ketrampilan baru, perusahaan tidak memiliki investasi untuk pengembangan ketrampilan baru pada karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, karyawan yang ada di dalam perusahaan mempunyai ketrampilan yang baik di bidangnya masing-masing sehingga direktur merasa tidak membutuhkan pengembangan secara khusus. Pengembangan yang dilakukan perusahaan hanya berupa pengarahan secara lisan dan *sharing* pengalaman baik antara karyawan dengan karyawan ataupun manajemen puncak dengan karyawan.

b. Financial Resources

Sumber daya keuangan yang dimiliki oleh PT. Green Dewata awalnya berasal dari milik pribadi. Pada awal berdiri, perusahaan tidak memiliki banyak aset yang mendukung kinerja perusahaan. Aset-aset yang dimiliki perusahaan saat itu berasal dari modal pribadi dan sampai saat ini perusahaan lebih berkembang kearah yang lebih maju serta mampu menambah aset yang digunakan untuk kemajuan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil observasi mengenai data aset perusahaan yang dari tahun ke tahun terjadi peningkatan.

Dalam proses pengelolaan keuangan, PT. Green Dewata memiliki divisi keuangan dan staff keuangan. Tentu di dalam proses pengelolaan keuangan yang ada di perusahaan ini dilakukan dengan sangat teliti agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang mampu berakibat fatal bagi keuangan perusahaan, seperti hutang piutang. Berdasarkan hasil wawancara, arus *cashflow* yang ada di

perusahaan telah di kelola dengan baik sehingga semua keluar masuknya dana perusahaan sudah tercatat dan terorganisir dengan baik. Bagian keuangan harus bekerja secara teliti agar proses pembayaran hutang tidak ada yang terlewatkan dan tidak ada pula piutang yang lupa ditagihkan kepada konsumen.

Perusahaan saat ini tidak memiliki upaya dalam meningkatkan pendanaan karena berdasarkan hasil wawancara, direktur merasa arus kas yang ada di dalam perusahaan berjalan stabil sehingga pemasukan yang diterima perusahaan sesuai dengan laba yang diinginkan dan pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Kestabilan arus kas di dalam perusahaan ini disebabkan juga karena perusahaan mendapatkan pemasukan secara rutin dari konsumen selama proyek berlangsung sehingga perusahaan juga dapat langsung mengatur pembayaran kepada *supplier*. Tetapi jika suatu saat perusahaan ingin meningkatkan pendanaan, maka perusahaan akan melakukan pinjaman kepada bank. Namun untuk saat ini, perusahaan merasa belum membutuhkan pinjaman kepada bank.

c. *Intangible Resources*

Sumber daya yang tidak berwujud dapat berupa reputasi yang dimiliki perusahaan. PT. Green Dewata ini mempunyai reputasi yang baik di mata konsumen. Reputasi yang baik ini dapat dilihat dari data keluhan konsumen yang sangat kecil dan juga perusahaan telah mempunyai konsumen tetap yang selalu bekerja sama dalam pengerjaan proyek. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu berusaha untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan selalu menjaga kualitas dari pekerjaan, mampu memberikan harga yang terjangkau dan selalu memperhatikan waktu pengerjaan, konsumen PT. Green Dewata merasa sangat puas dengan hasil yang diberikan. Apabila ada konsumen yang komplain dengan hasil kerja perusahaan maka PT. Green Dewata secara sigap menanggapi dan mengambil tindakan atas komplain tersebut.

d. *Physical Resources*

Untuk menunjang kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari, perusahaan membutuhkan aset-aset operasional yang berkaitan dengan kemampuan fisik perusahaan. PT. Green Dewata sudah memiliki sistem informasi yang digunakan agar kinerja menjadi lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil observasi, sistem informasi yang digunakan oleh perusahaan berupa program untuk data pelanggan, data *supplier* (mencakup data pribadi *supplier*, barang-barang yang dimiliki dan juga harga yang ditawarkan), data *stock* gudang dan data hutang-piutang perusahaan. Hal ini tentu sangat membantu perusahaan untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi, khususnya pada data hutang-piutang perusahaan. Selain teknologi informasi, PT. Green Dewata juga memiliki fasilitas yang berguna untuk kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, perusahaan memiliki kantor dengan fasilitasnya yang cukup lengkap dan juga alat-alat berat yang dapat membantu proses pengerjaan proyek, seperti sekop, *scaffolding*, *excavator*, molen, truk dan alat-alat bangunan lainnya. Namun terdapat beberapa alat bangunan yang tidak begitu diperlukan yang tidak dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan akan menyewa alat tersebut.

4) *Value*

Dalam elemen *value* pada perusahaan, kita perlu mencermati nilai yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis di perusahaan. Perusahaan menerapkan nilai kebersamaan, kejujuran, kecepatan, ketepatan dan ketelitian pada setiap karyawan yang bekerja di PT. Triyuda Perkasa. Dalam perusahaan, pekerja diarahkan untuk bekerja sama sebagai satu tim dan menjunjung tinggi nilai kebersamaan yaitu saling membantu untuk mencapai target. Direktur Utama biasanya juga akan mengadakan rapat untuk setiap manajer, untuk mengevaluasi kinerja karyawan-karyawan di perusahaan dan untuk memberitahu jika ada perubahan strategi di perusahaan. Setiap karyawan yang melakukan kesalahan juga akan diberikan teguran agar tidak mengulangi kesalahannya dan tetap menjalankan nilai-nilai yang sudah ditetapkan perusahaan.

5) *Organization*

Terdiri dari lima komponen utama dalam organisasi, yaitu:

a) *Culture*

PT. Triyuda Perkasa memiliki budaya semi formal, jadi setiap karyawan bebas dalam bekerja tetapi tetap harus bertanggung jawab pada masing-masing pekerjaannya. Agar hasil pekerjaan dapat sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan juga diajarkan agar mempunyai sikap disiplin dengan cara datang ke pabrik tepat waktu, jika tidak karyawan akan diberikan sanksi dengan pemotongan gaji sebesar dua puluh ribu rupiah dan wajib menggunakan pakaian yang rapi seperti menggunakan sepatu, sarung tangan, masker, dan celana panjang saat bekerja.

b) *Leadership*

Gaya kepemimpinan di PT. Triyuda ini adalah *democratic* yaitu pemimpin yang menghargai masukan-masukan dari pihak lain dan dapat menyatu dengan semua karyawan. Sehingga karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan. Pemimpin PT. Triyuda Perkasa yaitu Bapak Andry selaku Direktur Utama juga selalu menanamkan nilai disiplin kepada setiap karyawan sehingga karyawan selalu datang tepat waktu di perusahaan. Pemberian motivasi saat *meeting* juga dilakukan oleh direktur utama PT. Triyuda perkasa agar karyawan selalu bersemangat dalam bekerja. Perusahaan juga akan memberikan *reward* pada karyawan yang mempunyai kinerja baik di perusahaan dan *punishment* pada karyawan yang melakukan kesalahan, seperti pemotongan gaji saat karyawan perusahaan terlambat lebih dari 15 menit.

c) *Staffing*

Karyawan di perusahaan PT. Triyuda Perkasa sudah diberikan pelatihan keterampilan sesuai dengan divisi masing-masing, contohnya seperti pelatihan keterampilan dalam pengoperasian mesin-mesin di perusahaan. Pelatihan ini bertujuan agar setiap karyawan dapat selalu bekerja dengan baik di perusahaan. Pengembangan juga dilakukan agar setiap karyawan dapat lebih bertanggung jawab dan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Pengarahan juga dilakukan oleh setiap manajer di divisi masing-masing, sehingga karyawan dapat mengerti kesalahan yang dilakukan selama bekerja. Khususnya pada karyawan yang baru masuk kerja akan diberikan pengarahan penuh oleh manajer divisi. Motivasi pada karyawan perusahaan selalu dilakukan saat *meeting* di perusahaan. Motivasi dilakukan dengan mengevaluasi kinerja setiap karyawan, apakah karyawan sudah bekerja

dengan baik di perusahaan. Apabila kinerja karyawan di perusahaan sudah bagus maka perusahaan akan memberikan *reward*. Sistem *reward* ini diberlakukan agar semua karyawan yang bekerja dapat termotivasi.

d) *Structure*

Struktur organisasi perusahaan PT. Triyuda Perkasa dipimpin oleh Direktur Utama dan manajer dibagi menjadi lima yaitu: manajer *finance*, manajer operasional, manajer produksi, manajer HRD dan manajer *engineering*, dan setiap manajer mempunyai *staff* masing-masing. Struktur organisasi PT. Triyuda Perkasa sudah tertata dengan baik sesuai dengan dimana *job description* dan *job specification* yang jelas pada masing – masing posisi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas maka setiap karyawan dapat bekerja dengan baik dan bisa bertanggung jawab jika ada kesalahan. Karena setiap karyawan mempunyai manajer masing-masing sesuai dengan divisinya dan biasanya manajer yang akan bertanggung jawab kepada direktur utama jika anak buahnya melakukan kesalahan.

e) *System*

Sistem kerja yang dilakukan perusahaan PT. Triyuda Perkasa dibagi menjadi 2, yaitu kegiatan primer dan sekunder. Kegiatan primer menyangkut kegiatan dari proses pembelian bahan material dari *supplier*, proses produksi, pembayaran kepada *supplier* dan penagihan uang kepada konsumen. Pertama pemesanan bahan material kepada *supplier* untuk proses produksi, setelah bahan material sudah dipesan dan sudah datang selanjutnya konsumen akan memesan produk pada perusahaan dan proses produksi akan dilakukan sesuai dengan permintaan konsumen yang telah disepakati bersama. Setelah produk konsumen sudah selesai di produksi maka perusahaan akan mengirim barang ke tempat konsumen sesuai perjanjian awal. Sedangkan untuk kegiatan sekunder perusahaan, seperti pengelolaan sistem informasi, promosi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sistem informasi perusahaan masih dilakukan secara manual oleh *staff* keuangan, dalam pendataan konsumen, *supplier*, dan produk perusahaan harus dilakukan secara teliti karena masih menggunakan sistem manual.

Selain sistem informasi, promosi juga dilakukan perusahaan, promosi yang dilakukan perusahaan dengan distributor-distributor yang dimiliki perusahaan, maka dari itu perusahaan harus memiliki banyak distributor agar jangkauan pasar perusahaan luas. Sedangkan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan selalu memberikan pengarahan dan evaluasi kepada setiap karyawan, pengarahan dilakukan agar setiap karyawan dapat bekerja sesuai alur perusahaan

Penerapan SERVO Analysis

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Pada awal berdirinya perusahaan selalu berusaha mencapai visi yang telah dibuat, yaitu menjadi produsen industri *metal work* di Jawa Timur, selanjutnya di seluruh Indonesia yang terpercaya, dengan mutu sesuai standart Nasional Indonesia yang mampu bersaing ditingkat lokal dan regional. Berdasarkan hasil wawancara yang saya telah lakukan, saat ini perusahaan sudah hampir menguasai bagian Jawa Timur, perusahaan masih belum cukup sempurna dalam pangsa pasarnya di dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Karena di bagian Jawa Tengah,

Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Sulawesi dan Bali PT. Triyuda Perkasa masih belum menguasai pasarnya. Perusahaan akan selalu terus mengembangkan pangsa pasarnya hingga ke seluruh Indonesia. Perusahaan juga memiliki sumber daya manusia yang sudah lama bekerja di perusahaan sehingga mereka sudah mengetahui semua hal tentang perusahaan, sehingga mereka mengerti tindakan apa yang harus dilakukan jika ada masalah dalam kondisi tertentu di perusahaan. Perusahaan juga menekankan nilai-nilai seperti jujur, teliti, disiplin, cepat dan memiliki sikap kekeluargaan antar karyawan, sehingga akan menjadikan perusahaan kearah yang lebih baik dan akan mendapat kepercayaan dari konsumen. Agar konsumen perusahaan dapat percaya dengan kualitas produk, perusahaan selalu menjaga dan memperhatikan kualitas produk, dan mempunyai harga yang terjangkau di bandingkan kompetitor lain. PT. Triyuda Perkasa dan pelayanan yang diberikan perusahaan juga sudah baik karena perusahaan memberikan ganti rugi jika produknya ada yang cacat. Perusahaan juga selalu memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja karyawannya, dengan cara memberikan obat atau waktu istirahat jika ada kariawan yang sakit. Agar proses kerja dapat selalu berjalan dengan baik. Menjalin kerja sama yang baik dengan konsumen dan mitra bisnis juga sangat penting bagi perusahaan, untuk kemajuan bersama. Saat ini perusahaan sudah banyak mempunyai konsumen dan mitra bisnis karena perusahaan sudah mempunyai reputasi bagus dimata konsumen dan mitra bisnisnya.

Perusahaan PT. Triyuda Perkasa memiliki *supplier* yang mempunyai harga murah tetapi juga berkualitas bagus. Tetapi perusahaan tidak hanya menggunakan satu *suppliers* saja untuk menjadi penyedia bahan dasar yang dibutuhkan dalam proses produksi *stainless steel*, dikarenakan jika ada *supplier* yang tidak dapat mengirimkan barang pada perusahaan itu akan menghambat proses produksi di perusahaan, maka dari itu PT. Triyuda selalu berjaga-jaga dengan mempunyai beberapa *supplier*.

2. Menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan.

Bagian ini merupakan analisis hubungan antara elemen SERVO yang di terapkan perusahaan melalui SERVO *grid* pada PT. Triyuda Perkasa mengenai hubungan antara elemen-elemen SERVO yang mempengaruhi perusahaan.

	S	E	R	V	O
S	-	M/n	M/n	T/n	M/n
E	M/d	-	M/n	M/n	M/n
R	M/n	M/n	-	T/n	M/n
V	T/n	M/n	T/n	-	T/n
O	M/n	M/n	M/n	T/e	-

a. *Strategy ke Environment : Tight fit, normal fit*

Dilihat dari *goals* perusahaan menjadi tujuan perusahaan dalam menghadapi persaingan karena perusahaan sudah menjaga kualitas produk agar konsumen

selalu puas terhadap *service* dan kualitas milik perusahaan. Strategi *Cost Leadership* dapat membantu perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain, karena penekanan harga pada perusahaan dapat meningkatkan pembelian, dan juga karena pangsa pasar yang ada di Indonesia sangatlah sensitif terhadap diferensiasi harga, maka dari itu pemilihan *supplier* yang mempunyai harga lebih rendah dan berkualitas bagus sangat penting dalam penekanan biaya ini. Jika dilihat dari *scope*, perusahaan sudah menawarkan produk di luar pulau seperti, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Jawa Timur dan Jawa Tengah. Karena cakupan konsumen di perusahaan sudah meluas maka profit yang didapat juga meningkat. Sehingga perusahaan ingin mengembangkan jangkauan pasar lebih luas lagi sehingga dapat lebih mendapatkan profit lebih banyak. Dari segi *environment* perusahaan hanya berpengaruh pada kompetitor, dimana adanya persaingan harga yang sangat ketat terhadap kompetitor. Jika dilihat dari *competitive basis*, perusahaan selalu menekankan harga yang murah daripada perusahaan lain dan kualitas yang bagus juga, agar konsumen tidak kecewa. Dilihat dari *business model*, standar operasional perusahaan sudah baik, karena perusahaan memiliki peraturan-peraturan yang sudah jelas seperti jam kerja, pengaktifan mesin, dan lain-lain.

Saat ini perusahaan tidak cepat dan tidak lambat dalam merambah pangsa pasar. Tetapi perusahaan harus dapat mengembangkan pasar lagi, agar cakupan konsumen lebih luas untuk mendapatkan profit yang lebih banyak. Perusahaan juga selalu menjaga kualitas produknya dan selalu memberikan *service* yang bagus pada konsumen. Agar perusahaan lebih unggul di bandingkan kompetitor lainnya yang juga memberikan *service* yang bagus pada konsumennya. Maka dari itu untuk penilaian ketepatan waktu pada perusahaan PT. Triyuda Perkasa *normal fit*. Dari hubungan antara kedua faktor tersebut maka akan berdampak pada perusahaan untuk selalu menekan biaya produksi dengan cara membeli bahan-bahan material dari *supplier* yang menjual dengan harga murah tetapi mempunyai kualitas yang sama bagusnya, selalu memberikan *service* yang memuaskan pada konsumen dan menjaga kualitas produk perusahaan untuk menambah pangsa pasar agar dapat memenangkan persaingan dalam industri ini. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Strategy* ke *Environment*.

b. *Strategy* ke *Resources* : *medium fit*, *normal fit*

Strategi yang diterapkan oleh PT. Triyuda Perkasa adalah *Cost Leadership*, maka dari itu banyak yang menjadi konsumen dan jumlah permintaan produksi barang di perusahaan Triyuda terus bertambah. Saat ini perusahaan sudah memiliki sumber daya berupa mesin-mesin dan sarana transportasi yang sudah memadai dan mencukupi permintaan konsumen PT. Triyuda Perkasa. Tetapi perusahaan kadang mengeluarkan biaya pada saat ada pengiriman diluar pulau karena harus menggunakan jasa ekspedisi. Sehingga perusahaan harus mengeluarkan *cost*.

Jika dilihat dari *scope*, konsumen perusahaan berkembang di daerah Jawa Timur yang sudah berjalan sesuai dengan apa yang perusahaan inginkan, karena perusahaan sendiri berpusat di daerah Jawa Timur. Untuk *competitive basis* nya perusahaan memiliki harga yang

tergolong lebih murah daripada perusahaan serupa lainnya, selain menawarkan barang yang berharga murah perusahaan juga memberikan kualitas barang yang baik. Sedangkan untuk *business model* nya dapat diketahui bahwa standar operasional prosedur perusahaan sudahlah disampaikan kepada para karyawan secara jelas dan selalu ditekankan untuk selalu bersikap sopan dan ramah kepada konsumen agar perusahaan dapat melakukan pendekatan yang lebih baik kepada konsumen secara personal sehingga konsumen akan memilih perusahaan sebagai perusahaan pilihannya. Untuk strategi yang digunakan perusahaan saat ini sudah bagus, karena dengan strategi *cost leadership* yang digunakan perusahaan maka semakin meningkatkan permintaan akan produk perusahaan. Dari sisi *resources* perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam merespon, karena perusahaan juga mempunyai sarana transportasi yang cukup untuk pengiriman barang dalam kota maupun luar kota, selain itu perusahaan selalu mempertimbangkan biaya jika pengiriman barang ke luar pulau melalui ekspedisi. Untuk itu penulis memberikan nilai *medium* dan *normal fit* pada hubungan antara *Strategy* ke *Resources*.

c. *Strategy* ke *Value* : *medium*, *normal fit*

Di lihat dari *goals*, perusahaan sudah memberikan pengarahan tentang visi dan misinya kepada karyawan, agar karyawan dapat mengetahui *goal* yang akan dicapai oleh perusahaan dan karyawan dapat mengetahui nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan. *Competitive basis* perusahaan sudah memenangkan persaingan dengan memiliki strategi *cost leadership*, dan nilai-nilai yang ditanamkan pada setiap karyawan untuk selalu saling tolong menolong, disiplin, dan kejujuran, etapi kadang karyawan juga masih selalu melakukan kesalahan yang sama, sehingga pemimpin memberikan *punishment* kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Dilihat dari *business model*, standar operasional bagus, karena karyawan mematuhi SOP yang ada di perusahaan dan jika ada karyawan yang tidak mematuhi maka akan diberikan peringatan atau hukuman.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan *strategy* ke *value*, karena pengarahan yang dilakukan perusahaan melalui *meeting* 3 minggu sekali akan selalu mengingatkan cara kerja karyawan perusahaan, agar cara kerja karyawan selalu bagus dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Nilai-nilai perusahaan yang ditanamkan pada setiap karyawan tidak akan berubah meskipun ada perubahan strategi yang dilakukan perusahaan. Dari sisi *competitive basis*, meskipun perusahaan menekan biaya tetapi perusahaan selalu menjaga kualitas produk dengan cara mengontrol hasil produk, maka dari itu karyawan dituntut untuk teliti dan bekerja dengan cepat agar konsumen puas dengan *services* yang perusahaan berikan. Untuk itu penulis memberikan nilai *normal fit*. Maka dari itu pengarahan secara langsung seperti ini membantu mendorong karyawan agar dapat bekerja dengan baik di perusahaan karena perusahaan selalu menjunjung tinggi nilai kebersamaan, kejujuran, kecepatan, ketepatan dan ketelitian pada setiap karyawan. Terutama dalam hal kebersamaan yaitu saling membantu untuk mencapai target perusahaan. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *medium* dan *normal fit* pada hubungan antara *Strategy* ke *Value*

d. *Strategy ke Organization : tight fit, normal fit*

Goals perusahaan dapat tercapai dengan baik jika organisasi dalam perusahaan dapat tertata dengan baik, sehingga alur pekerjaan dapat berjalan dengan rapi. Struktur organisasi pada perusahaan juga sudah disusun secara jelas antara masing – masing divisi yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Meskipun demikian karyawan tetap diajarkan untuk bekerja sama antar karyawan. Proses pelaporan tanggung jawab kepada atasan pun sudah cukup jelas sehingga tercipta sistem organisasi yang jelas dan budaya kerja yang kondusif di perusahaan.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan dalam *strategy* ke *organization*, karena jika dilihat dari competitive basis, perusahaan harus menjaga kualitas produk sehingga perusahaan dapat unggul, maka dari itu karyawan yang bekerja di perusahaan dituntut mempunyai sikap disiplin dan dapat mempertanggung jawabkan kesalahannya karena masing-masing karyawan sudah mempunyai kewajiban dan tugasnya sendiri-sendiri. Strategi perusahaan untuk pengarahannya tentang strategi *cost leadership* yang digunakan perusahaan sudah diumumkan pada setiap karyawan melalui *meeting* dan sudah ada pembagian struktur organisasi yang jelas di perusahaan. Penambahan ataupun pengurangan struktur organisasi selalu di sesuaikan dengan kebutuhan di perusahaan juga. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Strategy* ke *Organization*.

e. *Environment ke Strategy : tight fit, normal fit*

Dari sisi environmentalnya perusahaan sedang melakukan persaingan harga, PT. Triyuda Perkasa sudah lebih berhasil untuk mengambil hati para konsumen yang berada dalam satu daerah regional dengan perusahaan, dikarenakan perusahaan memiliki produk yang memiliki kualitas bagus dengan harga yang lebih terjangkau daripada para pesaing lainnya, karena perusahaan juga menekan biaya produksi dari *supplier* yang biasa bekerjasama dengan perusahaan. Dari sisi sosial reputasi perusahaan dimata konsumen sudah bagus karena hasil produk perusahaan sudah bagus. Dari sisi ekonomi, saat ini ekonomi di Indonesia masih stabil dan cara perusahaan melakukan strategi *cost leadership* sangat cocok, karena masyarakat Indonesia selalu ingin mendapatkan harga produk yang murah tetapi mempunyai kualitas yang bagus pula. Dari sisi teknologi, perusahaan juga sudah menggunakan teknologi yang canggih sehingga pengeluaran biaya untuk karyawan dapat dikurangi. Nilai *tight fit* diberikan kepada penulis terhadap analisa di atas.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan pada *environment* ke *strategy* karena perusahaan selalu mencari *supplier* yang mempunyai harga murah namun mempunyai kualitas yang bagus, perusahaan juga akan mengambil keputusan secara cepat apabila ada salah satu *supplier* tidak dapat memberikan kebutuhan barang kepada perusahaan. tidak terlalu lambat dan cepat dalam mengambil keputusan jika ada *supplier* yang tidak bisa mengirimkan barang. Konsumen juga loyal pada produk perusahaan karena produk perusahaan mempunyai kualitas bagus tetapi harga lebih rendah dari pesaing. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Environment* ke *Strategy*.

f. *Environment ke Resources : medium, delayed fit*

Dari sisi lingkungan kerja, terdapat pemisahan ruang kerja antar divisi dan sudah terdapat pembagian kerja antar divisi yang sangat jelas, hal ini membuat lingkungan kerja di dalam perusahaan PT. Triyuda Perkasa sangatlah kondusif dan mendukung *human resources* yang ada. konsumen juga sangat mementingkan *brand*, maka dari itu perusahaan harus dapat menjaga kualitas sehingga reputasi yang dimiliki perusahaan di mata masyarakat bagus. Sedangkan dari sisi lingkungan makro, teknologi mesin perusahaan sudah efisien tetapi kita tidak bisa melakukan pengurangan karyawan secara langsung, karena keseimbangan perusahaan akan terganggu dan perusahaan harus membiasakan tugas dan kewajiban sesuai dengan jumlah karyawan yang ada. Untuk politik perusahaan sudah mengikuti peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yaitu dalam pajak yang dikenakan pada perusahaan, peraturan UMR yang ditetapkan pemerintah.

Ada juga beberapa teknologi di perusahaan yang masih kurang seperti sistem pendataan barang, konsumen dan *supplier* perusahaan yang dilakukan secara manual, maka dari itu akan menyusahakan karyawan dalam menginput data, dan akan terjadi kesalahan jika karyawan lalai dalam menginput data perusahaan. Dari sisi lingkungan kerja, jika *supplier* telat dalam mengirimkan barang ke perusahaan, maka dari itu proses produksi akan terganggu dan akan mengakibatkan *cashflow* perusahaan terganggu karena perusahaan tidak dapat memproduksi produk yang diminta oleh konsumen. Dari sisi lingkungan makro teknologi ke *physical resources* perusahaan yang dimiliki sudah mempunyai mesin-mesin untuk produksi yang *uptodate* agar sistem pengerjaan di perusahaan berjalan dengan lancar dan cepat.

Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *medium* dan *delayed fit* pada hubungan antara *Environment* ke *Resources*.

g. *Environment ke Value : medium, normal fit*

Di kondisi saat ini perusahaan selalu mendorong karyawan perusahaan untuk bekerja secara cepat dan teliti. Sesuai dengan yang ditanamkan oleh direktur utama perusahaan. Maka dari itu karyawan harus cepat tanggap dalam menerima orderan dari konsumen perusahaan, karena biasanya konsumen meminta pengiriman barang yang cepat. Tetapi kadang masih ada karyawan perusahaan yang selalu ceroboh dalam menginput produk, sehingga terjadi kesalahan dalam pengiriman ke konsumen. Dari sisi *supplier* perusahaan tidak terlalu berpengaruh ke nilai perusahaan, karena *supplier* hanya menjual bahan material yang dibutuhkan perusahaan. Tetapi *supplier* perusahaan harus tetap bekerja secara bertanggung jawab sesuai perjanjian, karena jika tidak maka proses produksi akan terhambat, dan akan mempengaruhi nilai konsumen kepada perusahaan.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan antara *environment* ke *value*, karena melihat kondisi perubahan saat ini, perusahaan hanya memperkuat penanaman nilai-nilai pada karyawan. Dengan menyampaikan melalui *meeting* mingguan maupun penyampaian secara langsung oleh atasan ke karyawannya. Dilihat dari sisi lingkungan makro, karyawan perusahaan selalu bekerja sesuai nilai-nilai yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawannya, sehingga konsumen merasa puas karena karyawan di

perusahaan dapat melayani dengan cepat, ramah dan sopan. Dari lingkungan makro tidak terlalu berpengaruh pada *value* perusahaan, karena lingkungan sosial masyarakat sudah melihat reputasi perusahaan yang diberikan pada konsumen seperti kualitas produk dan sikap karyawan perusahaan ke konsumen sangat ramah dan sopan. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *medium* dan *normal fit* pada hubungan antara *Environment* ke *Value*.

h. Environment ke Organization : medium, normal fit

Persaingan yang ketat dalam lingkungan kerja, dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan perusahaan lebih teliti dan tepat waktu dalam pengiriman barang, kadang kondisi seperti ini akan menimbulkan miskomunikasi antar divisi karena tiap divisi dikejar oleh *deadline* yang sudah ditentukan, agar produk dari proses awal mula konsumen memberikan order sampai dengan proses pengiriman harus tepat waktu dan melewati persetujuan dari tiap-tiap divisi yang juga memiliki masing-masing *deadlinenya* juga, *supplier* sangat mempengaruhi berjalannya *system* yang ada di perusahaan, karena jika *supplier* telat dalam menyuplai bahan material maka dari itu proses produksi jadi terhambat, dan akan merugikan perusahaan.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan pada *environment* ke *organization*, karena perusahaan melakukan proses produksi sesuai dengan *deadline* order yang diberikan oleh konsumen. Maka dari itu divisi yang ada di perusahaan harus cepat dalam bekerja agar sesuai dengan *deadline* waktunya yang diberikan oleh konsumen. *Supplier* perusahaan juga harus mengirimkan bahan material ke perusahaan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama. Jika konsumen melakukan order barang pada perusahaan, maka masing-masing divisi akan mengerjakan sesuai tanggung jawab masing-masing karyawan, karena perusahaan sudah membagikan *job description* dan *job specification* dengan jelas. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *medium* dan *normal fit* pada hubungan antara *Environment* ke *Organization*.

i. Resources ke Strategy : tight fit, normal fit

Dari segi *financial resources* juga perusahaan sudah mempunyai pondasi keuangan yang kuat dari pihak keluarga sehingga perusahaan PT. Triyuda Perkasa tidak perlu menyewa gudang untuk menempatkan produk mereka, karena mereka sudah mempunyai gudang milik perusahaan sendiri. Hal tersebut juga sudah berfungsi untuk menghemat dan menekan biaya pengeluaran perusahaan, ini sangat sesuai dengan *cost leadership strategy*. *Brand* perusahaan atau reputasi sudah terkenal di mata konsumen karena perusahaan memiliki reputasi yang baik. Reputasi yang baik tersebut dimiliki oleh perusahaan dari *scope* perusahaan yang sudah mendistribusikan barangnya hingga ke luar pulau. Untuk *human resource* nya haruslah selalu teliti dan memperhatikan kualitas produksi, seperti mengontrol hasil produksi apakah produk yang dihasilkan mutunya bagus atau tidak. Maka dari itu mutu dan produk perusahaan selalu di cek kembali oleh karyawan perusahaan. Nilai *tight fit* diberikan kepada penulis terhadap analisa di atas.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan pada *resource* ke *strategy* karena perusahaan didanai oleh pihak keluarga

sendiri, maka apabila perusahaan membutuhkan suntikan dana maka hal tersebut dapat secara langsung dilakukan oleh keluarga, tanpa melalui pinjaman dari bank yang membutuhkan waktu tambahan untuk menunggu dana cair terlebih dahulu. Selain itu perusahaan tidak terkena bunga dari bank, karena itu akan mengeluarkan biaya lagi. Dilihat dari sisi *physical resources* PT. Triyuda Perkasa memiliki sumber daya fisik berupa ruang – ruang yang digunakan oleh perusahaan seperti gudang – gudang, ruang rapat, ruang kantor, ruang produksi pipa, ruang packing, ruang polis, dan ruang *cutting* pipa, yang dimana semua ruang tersebut sudah dimiliki oleh perusahaan sendiri sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya lagi untuk menyewa ruangan tersebut. Hal ini sesuai dengan strategi yang dipakai yaitu strategi *cost leadership*, sehingga perusahaan tidak mengeluarkan uang ekstra untuk menyewa ruangan – ruangan tersebut. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Resources* ke *Strategy*.

j. Resources ke Environment : loose fit, delayed fit

Perusahaan masih menggunakan sistem pendataan konsumen, *supplier* dan pendataan produk menggunakan sistem manual, sedangkan perusahaan sudah mempunyai banyak sekali konsumen sehingga permintaan produk bertambah, ini akan mempersulit karyawan dalam menginput data dan akan mengganggu kinerja karyawan perusahaan sendiri, karena jika karyawan bekerja tidak teliti maka akan menimbulkan kesalahan dalam menginput data, dari sisi *physical resources* perusahaan, seharusnya perusahaan menambah truk pengangkutan barang, agar produk yang di kirim ke konsumen dapat cepat sampai ke tempat tujuan, sehingga konsumen merasa puas akan kinerja perusahaan. Dari sisi *financial resources*, perusahaan selalu memberikan kredit kepada konsumen yang terpercaya, tetapi hal ini akan membuat *cashflow* perusahaan terhambat karena konsumen biasanya tidak memberikan DP (*down payment*) terlebih dahulu.

Perusahaan sangat lambat dalam melakukan perubahan yang terjadi pada *resources* ke *environment* sebaiknya sistem *database* perusahaan diperbaiki agar menjadi mudah dalam menginput data. Jika *resources* perusahaan tidak cepat diubah maka lingkungan kerja perusahaan akan terganggu. Karena sekarang sudah banyak sekali perusahaan-perusahaan yang sudah menggunakan sistem informasi untuk mendata konsumen, *supplier* dan keluar masuknya produk perusahaan. Agar kesalahan dapat diminimalisir. Dari segi *financial resources*, seharusnya perusahaan juga memberikan DP (*down payment*) kepada semua konsumen yang ingin melakukan pembayaran secara kredit, agar *cash flow* perusahaan menjai lancar, karena di perusahaan-perusahaan lain jika melakukan kredit maka harus membayar DP (*down payment*) terlebih dahulu. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *loose fit* dan *delayed fit* pada hubungan antara *Resources* ke *Environment*.

k. Resources ke Value : tight fit, normal fit

Jika dilihat di dalam perusahaan PT. Triyuda Perkasa, sumber daya manusia yang berada di perusahaan sebagian besar sudah bertahun - tahun bekerja dari awal mula perusahaan ini berdiri. Nilai – nilai yang diterapkan pada semua karyawan adalah kebersamaan, kejujuran, kecepatan, ketepatan dan ketelitian saat bekerja. Dimana nilai ini sudah dimengerti oleh para karyawan karena

sebagian besar dari mereka sudah ada semenjak perusahaan telah berdiri. Nilai – nilai tersebut meliputi nilai kebersamaan, kejujuran, kecepatan, ketelitian, dan kebersamaan. Nilai *tight fit* diberikan kepada penulis terhadap analisa di atas.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan pada *resource* ke *value* dikarenakan nilai kejujuran, kecepatan, dan ketelitian dalam bekerja merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan di perusahaan manapun, maka dari itu PT. Triyuda Perkasa juga menekankan nilai kejujuran yang harus dimiliki setiap karyawan yang bekerja di perusahaan. Dari sisi *intangible resources* perusahaan perusahaan selalu menjaga mutu produk perusahaan dengan cara mengajarkan karyawan untuk selalu memegang nilai-nilai perusahaan seperti kecepatan, dan ketelitian. Dari sisi *physical resources* ke *value* tidak terlalu berpengaruh ke perusahaan karena sudah memiliki fasilitas-fasilitas pendukung untuk produksi. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Resources* ke *Value*.

l. *Resources* ke *Organization* : *tight fit, normal fit*

Semua karyawan yang bekerja di dalam perusahaan ini sudah memiliki *job description* yang jelas pada setiap jabatan mereka, hal ini dikarenakan perusahaan sudah menyusun seluruh karyawan di dalam struktur organisasi yang jelas dan rapi. Seluruh karyawan di PT. Triyuda Perkasa ini sudah mengerti semua kewajibannya di setiap jabatan mereka. Budaya yang menjunjung tinggi nilai kedisiplinan, ketepatan, kecepatan, ketelitian, kejujuran dan kebersamaan dapat diterima dengan baik oleh para karyawan karena mereka sudah mengerti posisi dan tanggung jawab mereka masing – masing, Hal ini menyebabkan kinerja mereka menjadi lebih baik dan terorganisir.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan pada *resources* ke *organization*, karena setiap sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan pasti memerlukan *job description* yang jelas, di PT. Triyuda Perkasa sudah memberikan *job description* yang jelas kewajiban dan tanggung jawabnya kepada setiap individu-individu yang ada dengan bertujuan untuk dapat membuat mereka mengerti batasan-batasan yang dapat mereka lakukan dengan jelas. Dari sisi *intangible resources* perusahaan ke *organization* tidak terlalu berpengaruh karena perusahaan harus menjaga merek atau reputasi perusahaan dengan hasil yang di produksi. Dari sisi *physical resources* ke *organization* perusahaan sudah menempatkan karyawan perdivisi masing-masing sesuai keahlian yang dipunya oleh karyawan. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Resources* ke *Organization*

m. *Value* ke *Strategy* : *tight fit, normal fit*

Nilai kebersamaan yang ditanamkan oleh pemilik yang selalu ditekankan hingga ke semua bagian perusahaan ini bermaksud untuk membuat karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan mau menjalankan strategi perusahaan. Nilai kebersamaan yang ada di perusahaan ini membuat semua karyawan menjadi saling mau untuk menanggung sedih dan senang dalam setiap keadaan secara bersama – sama. Hal tersebut juga menjadikan seluruh karyawan dan pihak pemilik jadi lebih dekat

antara satu sama lain dan ini menjadi dapat membuat perusahaan untuk memberi pengarahan tentang strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Karena nilai kebersamaan itu pula semua karyawan dapat mendukung strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Nilai *tight fit* diberikan kepada penulis terhadap analisa di atas.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan pada *value* ke *strategy* dikarenakan nilai kebersamaan adalah *value* yang sangat penting untuk bisa diterapkan di dalam perusahaan. Sedangkan untuk menerapkan strategi kita haruslah memiliki kebersamaan yang mau dijalankan oleh setiap individu yang ada di dalam perusahaan agar tujuan dan strategi milik perusahaan dapat dicapai dengan baik. Oleh karena itu pemilik memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Value* ke *Strategy*.

n. *Value* ke *Environment* : *medium, normal fit*

Nilai kebersamaan yang ada di dalam perusahaan, yang dimana menekankan pada bisa merasakan bersama-sama pada saat senang maupun sedih dapat membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan bisnisnya, karena dengan dapat merasakan senang dan susah secara bersama – sama ataupun senasib sepenanggungan. Maka tentu saja dalam setiap pekerjaannya karyawan selalu mau membantu satu sama lain. Akan tetapi pada prakteknya tidak semua karyawan mau untuk menerapkan nilai kebersamaan tersebut, karena pada dasarnya mereka hanya ingin merasakan senangnya saja dan ingin menghindari susahnyanya. Sehingga terkadang beberapa pekerjaan menjadi lama karena karyawan perusahaan tidak membantu temannya yang sedang butuh pertolongan.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan pada *value* ke *environment*, karena terkadang nilai-nilai yang di tanamkan perusahaan tidak dijalankan sepenuhnya oleh karyawan, sehingga dapat mengganggu jalannya pekerjaan di perusahaan dan dapat menimbulkan masalah ketika terjadi keterlambatan dalam pengiriman barang. Maka dari itu pemimpin perusahaan selalu mengadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja karyawan, agar karyawan di perusahaan selalu ingat nilai-nilai apa saja yang harus dipegang saat bekerja di perusahaan. Selain itu perusahaan menetapkan nilai ketepatan waktu dan tanggung jawab kepada semua *suppliernya*, agar dalam pengiriman barang *supplier* dapat tepat waktu. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *medium* dan *normal fit* pada hubungan antara *Value* ke *Environment*

o. *Value* ke *Resources* : *medium, normal fit*

Value yang ada di dalam perusahaan digunakan untuk membuat karyawan yang ada di dalam perusahaan agar mereka mau membantu satu sama lain dan bisa tetap kompak dalam menghadapi berbagai situasi yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan selalu mengadakan *qualitycontrol* yang baik pada seluruh hasil produksi yang ada, hal ini untuk mengetahui apakah ada produk yang tidak sesuai atau tidak, dari proses tersebut akan dibawa ke rapat evaluasi dari setiap divisi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Rapat juga akan dibahas apakah kekurangan dan apakah yang perlu diperbaiki oleh setiap karyawan sehingga karyawan dapat belajar dan menjadi lebih baik lagi. Akan tetapi ada sedikit karyawan terutama karyawan yang baru, mereka cenderung

menganggap mudah dan menyepelekan sesuatu karena nilai kebersamaan tersebut, mereka hanya mau bagian senangnya saja dan menghindari bagian yang susah bersama – samanya. Biasanya kepala divisi akan memberikan peringatan khusus kepada anak buahnya apabila mereka melakukan hal tersebut.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan pada *value* ke *resources*, karena nilai yang ditanamkan oleh perusahaan ke karyawan sudah cukup mendukung perusahaan berjalan dengan baik dan lancar, karena karyawan di PT. Triyuda Perkasa dituntut agar mempunyai rasa saling tolong-menolong antar karyawan. Nilai-nilai ini juga sudah diterapkan pada kebanyakan perusahaan untuk selalu mempunyai rasa kekeluargaan antar sesama karyawan. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *medium* dan *normal fit* pada hubungan antara *Value* ke *Resources*.

p. *Value* ke *Organization* : *tight fit, normal fit*

Value yang ada di dalam perusahaan pastilah tentu akan dapat menciptakan warna dari perusahaan itu sendiri yang akan bisa menjadi budaya yang hanya ada di suatu perusahaan tersebut. Nilai kebersamaan tersebut dapat menimbulkan suatu budaya yang benar – benar bisa saling memiliki rasa tenggang rasa antara satu sama lain dan dapat saling membantu kepada setiap orang yang ada di dalam perusahaan. Budaya untuk bisa bertenggang rasa antara satu sama lain dan dapat saling membantu setiap orang bisa membuat karyawan dapat mau saling membantu dan menciptakan suasana yang kondusif di dalam perusahaan. Nilai dan budaya ini juga diterapkan oleh pemilik perusahaan, sehingga hubungan dengan karyawan tidak terlalu jauh karena pemilik mempunyai rasa tenggang rasa dan mau membantu karyawannya yang kesulitan. Jadi hal tersebut dapat membuat karyawan merasa nyaman dan tingkat keluar masuk karyawan yang ada di dalam perusahaan sangatlah kecil.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan pada *value* ke *organization*, karena nilai yang ditanamkan oleh perusahaan ke karyawan sejak karyawan masuk dan bekerja di perusahaan, pemimpin selalu memberikan pengarahan secara lisan kepada setiap karyawan yang baru bekerja di perusahaan untuk mematuhi semua peraturan dan nilai-nilai yang ditanamkan pada semua karyawan yang bekerja. Agar di setiap masing-masing divisi perusahaan tidak ada kesalahpahaman seperti tidak adanya rasa tolong menolong antara sesama karyawan. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Value* ke *Organization*.

q. *Organization* ke *Strategy* : *medium, delayed fit*

Struktur organisasi yang ada di dalam perusahaan sudah mendukung strategi yang dipakai perusahaan, karena struktur organisasi sudah tersistem secara jelas dan baik dan penataan ruang di perusahaan sudah cukup mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik, karena mempunyai ruang kerja yang nyaman. Didukung juga dengan gaya kepemimpinan demokratis di perusahaan yang dapat mendukung kinerja karyawan karena pemimpin selalu memberikan arahan kepada karyawan tentang strategi yang digunakan perusahaan, sehingga karyawan dapat mengerti tujuan perusahaan dalam menjalankan strategi – strategi yang ada di dalam perusahaan.

Perusahaan sangat lambat dalam menghadapi perubahan pada *organization* ke *strategy*, karena kekurangan yang dimiliki dari perusahaan terdapat dalam efek pengambilan keputusan, karena pengambilan keputusan menjadi lambat dikarenakan masukan pendapat dari beberapa pihak lain. Jadi karena adanya struktur organisasi, maka pengambilan keputusan jadi tidak dapat diputisi secara *real time* atau saat itu juga. Karena pengambilan keputusan harus dilakukan oleh para manajemen tingkat atas sehingga para karyawan tidak memiliki wewenang untuk memberi keputusan pada saat itu juga. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *medium* dan *delayed fit* pada hubungan antara *Organization* ke *Strategy*.

r. *Organization* ke *Environment*: *tight fit, normal fit*

Struktur organisasi yang baik dan jelas di dalam perusahaan dapat mengakibatkan proses keseluruhan dalam berbisnis baik itu hal – hal yang berhubungan kepada konsumen , *supplier* , dan distributor dapat ditangani dengan baik karena perusahaan memiliki divisi – divisi yang sudah jelas tugas dan kewajibannya untuk menangani hal tersebut. Budaya yang menekankan ketepatan dan kecepatan dalam perusahaan juga menjadi nilai tambah yang bisa dilihat dan dialami oleh para konsumen, *supplier*, dan distributor. Nilai *tight fit* diberikan kepada penulis terhadap analisa di atas.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan pada *organization* ke *environment* dikarenakan struktur organisasi di PT. Triyuda Perkasa sudah tertata secara rapi sejak awal perusahaan berbentuk menjadi PT, karena jika perusahaan tidak menata struktur organisasi pasti akan berantakan dan akan mengganggu kinerja perusahaan juga. Dari sisi *staffing* perusahaan karyawan selalu diberikan pengembangan dan pelatihan agar dalam melayani konsumen karyawan dapat menarik konsumen untuk membeli produk perusahaan, selain itu jika dalam pengoprasian mesin karyawan tidak bingung dan tidak akan terjadi kesalahan. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara *Organization* ke *Environment*.

s. *Organization* ke *Resources* : *medium fit, delayed fit*

Budaya bebas berpendapat dalam perusahaan dapat mendukung kinerja para karyawannya, karena karyawan menjadi lebih leluasa dalam bekerja. Struktur organisasi yang sudah jelas membuat para karyawan dapat memahami tugas dan kewajiban masing-masing. Pelatihan yang di berikan kepada karyawan juga sudah cukup untuk dapat membekali dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari perusahaan PT. Triyuda Perkasa. Tetapi karena *physical resources* yang masih kurang *update* di perusahaan, maka dari itu karyawan harus lebih teliti dalam menginput data perusahaan, karena jika tidak akan menimbulkan masalah. Nilai *medium fit* diberikan kepada penulis terhadap analisa di atas.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan pada *organization* ke *resources* dikarenakan struktur organisasi di perusahaan sudah tertata dengan baik, tetapi dari segi *resources* perusahaan masih ada yang belum mendukung karena system informasi untuk mendata konsumen, *supplier* dan keluar masuknya produk masih dilakukan secara manual, sehingga akan menimbulkan masalah jikan

terjadi kesalahan. Dari *culture* perusahaan kurang mendukung *physical resources* karena terkadang karyawan perusahaan bingung dalam mengirimkan barang karena perusahaan hanya mempunyai 6 truk pengangkut, sehingga terkadang terjadi *miscommunication* pada beberapa karyawan, karena semua konsumen selalu menuntut ketepatan waktu dalam pengiriman barang. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *Medium* dan *delayed fit* pada hubungan antara *Organization* ke *Resources*.

t. *Organization* ke *Value* : *tight fit, normal fit*

Perusahaan yang selalu menanamkan nilai – nilai kecepatan dan ketelitian serta kejujuran kepada setiap karyawannya dapat mengakibatkan para karyawan menjadi semakin bertanggung jawab untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara cepat, teliti dan jujur. Hal ini sangatlah dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berbanding lurus dengan tingkat produksi terhadap permintaan barang dari konsumen. *Culture* yang ada di perusahaan juga selalu menanamkan nilai kebersamaan dan saling membantu antar karyawan. Sehingga *staffing* pada perusahaan mengajarkan karyawan agar karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan juga. *Structure* di perusahaan juga akan berjalan dengan baik karena nilai-nilai yang ditanamkan kepada karyawan sudah di jalankan.

Perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam melakukan perubahan pada *organization* ke *value*, karena struktur organisasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan juga sudah sangat mendukung alur kerja di perusahaan, serta nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan sudah sangat mendukung cara kerja karyawan. Sehingga perusahaan tidak lambat dalam menerapkan nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu penulis memberikan penilaian *Tight fit, normal fit* dalam hubungan antara *Organization* ke *Value*.

3. Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan – pilihan strategis.

Secara keseluruhan perusahaan PT. Triyuda Perkasa sudah sesuai dengan elemen-elemennya, hanya elemen *resources* yang perlu diperkuat. Penulis menemukan beberapa skenario yang dapat dipilih dan diimplementasikan oleh perusahaan dengan kekurangan dan kelebihan dari masing-masing skenarionya. Skenario ini bertujuan untuk membuat perusahaan menjadi lebih maju dan lebih kuat dari berbagai aspek yang terbagi menjadi 3 cara, yaitu:

a) Meningkatkan efektifitas produksi dan mengurangi tenaga kerja

Efektitas produksi dapat ditingkatkan dengan cara memaksimalkan kapasitas produksi mesin yang ada dan mengurangi tenaga kerja. Perusahaan harus lebih bisa memaksimalkan penggunaan mesin sehingga bisa mengurangi tenaga kerja kasar. Karena jika perusahaan dapat melakukan hal tersebut maka perusahaan pasti akan menghemat biaya, dan biaya tersebut bisa dialokasi perusahaan untuk hal lain. Yang dimaksud dengan memaksimalkan kapasitas mesin adalah dengan cara sebagai berikut: membuat kapasitas produk mesin menjadi maksimal untuk sekali proses produksi, contohnya jika kapasitas sekali produksi adalah 100 pipa stainless steel, kita harus dapat memproduksi sebanyak 100 buah pipa stainless steel dalam siklus produksi

b) Menggunakan sistem informasi database

Mengingat perusahaan masih menggunakan sistem pendataan konsumen dan produk dengan cara manual, untuk dapat lebih memudahkan perusahaan dalam melakukan kegiatan pendataan tersebut, haruslah digunakan sistem informasi database seperti yang sudah banyak dilakukan oleh kebanyakan perusahaan – perusahaan berkembang pada saat ini. Penambahan sistem informasi database ini dilakukan agar perusahaan lebih mudah dalam mendata informasi tentang konsumen dan produk, selain itu agar perusahaan juga lebih mudah dalam mencari data yang ingin mereka temukan.

c) Memberikan syarat pembayaran kredit kepada konsumen yang terpercaya

Pembayaran kredit bisa dilakukan oleh konsumen yang sudah dipercaya oleh PT. Triyuda Perkasa, akan tetapi alangkah baiknya bila perusahaan memberlakukan sebuah syarat dimana konsumen tersebut tetap memberikan DP sebesar 35%-50% pada awalnya dan sisa berikutnya dapat dibayarkan secara berkala pada batas waktu yang sudah ditentukan dan disepakati bersama oleh konsumen dan perusahaan yang bersangkutan, hal ini berfungsi juga untuk keamanan secara finansial bagi perusahaan untuk berjaga – jaga agar konsumen tidak lari dari kewajibannya dan keuangan milik perusahaan tetap terjamin kelancaran *cashflow* nya.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada PT. Triyuda Perkasa, makadapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi bersaing yang dilakukan PT. Triyuda Perkasa adalah *cost leadership*. Dalam strategi ini perusahaan menekan biaya produksi agar harga jual produk dapat lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor lain. Penekanan biaya yang dilakukan PT. Triyuda Perkasa ini didukung dengan pembelian bahan baku dari *supplier* yang murah dan kualitas tetap terjamin mutunya. Perusahaan juga akan memenangkan pasar karena harga yang dimiliki perusahaan cukup rendah tetapi tetap memiliki kualitas yang bagus.
2. Strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Triyuda Perkasa masih *revelan*. Berdasarkan analisis *SERVO*, elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain, tetapi ada beberapa yang masih kurang mendukung seperti sistem informasi yang digunakan perusahaan, dan sumber daya manusia yang seharusnya dapat dikurangi. Pada elemen *Strategy* ke *environment*, *strategy* ke *organization*, *environment* ke *strategy*, *resources* ke *strategy*, *resources* ke *value*, *resources* ke *organization*, *value* ke *strategi*, *value* ke *organization*, *organization* ke *environment*, *organization* ke *value* mendapatkan nilai *tight fit* dan *normal fit* karena di elemen ini saling mendukung dan perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam mengikuti perubahan. Pada elemen *strategy* ke *resources*, *strategy* ke *value*, *environment* ke *value*, *environment* ke *organization*, *value* ke *environment*, *value* ke *resources* mendapatkan nilai *medium* dan *normal fit* karena ada beberapa elemen yang tidak mendukung

perusahaan dan perusahaan tidak terlalu cepat dan lambat dalam mengikuti perubahan yang terjadi. Pada elemen *environment* ke *resources*, *organization* ke *strategy*, *organization* ke *resources* mendapatkan nilai *medium* dan *delayed fit* karena ada beberapa elemen yang tidak mendukung dan perusahaan lambat dalam merespon perubahan yang terjadi. Pada elemen *resources* ke *environment* mendapatkan nilai *loose fit* dan *delayed fit* karena beberapa elemen tidak saling mendukung dan memberikan kontribusi satu sama lain, dan perusahaan lambat dalam merespon perubahan. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang harus diperbaiki dalam perusahaan yaitu, pertama tentang sistem penulisan database yang masih manual yang harus ditingkatkan, meningkatkan efektifitas produksi dan pengurangan tenaga kerja yang berlebihan, yang terakhir mengenai sistem kredit yang diberikan pada konsumen, alangkah baiknya jika pada awalnya tetap ada DP dan selanjutnya kredit.

Setelah melakukan penelitian, maka penulis dapat memberikan saran untuk PT. Triyuda Perkasa untuk jalannya proses operasional perusahaan. Beberapa saran yang diberikan oleh penulis antara lain :

1. Perusahaan seharusnya bisa memaksimalkan penggunaan mesin dan dapat mengurangi tenaga kerja kasar. Jika perusahaan dapat mengurangi tenaga kerja tentunya perusahaan akan dapat menghemat biaya, dan biaya tersebut dapat dialokasikan perusahaan untuk hal lain yang dapat mendukung perusahaan.
2. PT. Triyuda Perkasa perlu untuk menggunakan sistem pendataan konsumen, *supplier* dan produk yang lebih efektif, untuk dapat lebih memudahkan perusahaan dalam melakukan kegiatan pendataan tersebut, sebaiknya menggunakan sistem informasi database seperti yang sudah banyak dilakukan oleh kebanyakan perusahaan – perusahaan berkembang pada saat ini. Agar perusahaan lebih mudah dalam mendata informasi tentang konsumen, *supplier* dan produk perusahaan dan lebih mudah menemukan data yang ingin dicari.

PT. Triyuda Perkasa seharusnya memberikan syarat pembayaran kredit kepada konsumen dengan tetap memberikan DP sebesar 35%-50% pada awalnya dan sisa berikutnya dapat dibayarkan secara berkala pada batas waktu yang sudah ditentukan dan disepakati bersama oleh konsumen dan perusahaan yang bersangkutan, agar tetap menjaga keamanan secara *financial* bagi perusahaan dan menjaga kelancaran *cashflow* perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, D.P. (2006). *Business and it's Environment*, Ed. 5, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Bungin, B, S.(2009), *Metodologi penelitian kuantitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Baack, Daniel W & Boggs, David J. *The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets* (2008). *International Journal of emerging markets*
- Cina bangun pengolahan baja di Indonesia. (2013). Retrieved 18 November 2013, from <http://www.tempo.co/read/news/2013/05/03/090477665/Cina-Bangun-Pengolahan-Baja-di-Indonesia>
- David, Fred R. (2010). *Manajemen strategi* (12th ed, Vol. 1) (Dono Sunardin Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Fleisher, Craig S. & Bensoussan. (2007). *Babette E. Business and competitive analysis*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hariadi, Bambang. (2005) *Startegi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang: Banyumedia Publishing
- Hastings, Simon. *A strategy evaluation model for management* (1996). Publisher: Emerald Group Publishing, Limited
- Industri baja percepat MP3IE. (2012). Retrieved 03 Oktober 2013, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/2743/Industri-Baja-Percepat-MP3EI>.
- Kuncoro. (2003). *Bribery at the local government level in indonesia: A preliminary descriptive Analysis*, University of Indonesia Mimeo.
- Krisis global tekan pertumbuhan industri logam (2013), Retrieved 03 Oktober 2013, from <http://www.bakrie-brothers.com/mediarelation/detail/3191/krisis-global-tekan-pertumbuhan-industri-logam>.
- Moleong , Lxy J. (2013). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A. & Jr. Richard B. Robinson. (2011), *Strategic management: Formulation, Implementasion, and Controlling* (12th ed). New York: Mc Graw Hill Compenies, Inc.
- Lasserre, Philippe. (2003). *Global strategic management*. New York: Palgrave Rosdakarya.
- Pertumbuhan ekonomi RI mencapai angka tertinggi (2013), Retrieved 03 Oktober 2013, from http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita_indonesia/2013/08/130816_rapbn_2014_sby.shtml.
- Susanto A. B., Wijanarko H., Susanto, P., & Mertosono, S (2007). *Family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sugiyono (2012), *Metodologi penelitian (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, AB. (2005). *World Class Family Business*, Jakarta: PT. Mizan Pustaka.
- Tahun ini, industri baja diproyeksikan membaik, (2013), Retrieved 03 Oktober 2013, from <http://www.beritasatu.com/ekonomi/104159-tahun-ini-industri-baja-diproyeksikan-membaik.html>
- Walker, Gordon (2009). *Modern competitive strategy*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ward, J. L. Dan Aronoff, (2002). *Family business sourcebook*. (3rd ed) Marietta,

Georgia: Family enterprise publishers.

Zubir, N. (2008). *Famillionaire: Membangun bisnis keluarga yang solid dari generasi ke generasi*. Jakarta: Penerbit Hikmah (PT Mizan Publika).