

ANALISIS BUSINESS DEVELOPMENT PADA PT CENTURY BEARINDO INTERNATIONAL SURABAYA DENGAN STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP

Cynthia Anggreani dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cynthiaanggreani20@gmail.com ; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan usaha dengan menganalisis kegiatan *opportunity-seeking* dan *advantage seeking* yang dilakukan oleh PT Century Bearindo International Surabaya dalam *strategic entrepreneurship*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penentuan narasumber dilaksanakan dengan teknik *theoretical sampling*. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi-terstruktur, dimana kemudian data dianalisis melalui 3 tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan & verifikasi. Uji validitas data dilaksanakan dengan uji triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Century Bearindo International Surabaya mencari peluang dengan menjalankan hubungan baik dengan pelanggan. Dari menanyakan kabar pelanggan, menawarkan program yang menarik untuk pelanggan, menanyakan mengenai kualitas dari perusahaan pada konsumen maka dapat meningkatkan loyalitas dari pelanggan serta meningkatkan jumlah pelanggan, dan hal tersebut mempengaruhi profit dari PT Century Bearindo International Surabaya. Dilain sisi PT Century Bearindo International Surabaya melalui aktivitas *advantage seeking*. Kegiatan terpenting adalah kegiatan penciptaan dan pemberian nilai dengan adanya layanan *training* pemasangan dan perawatan *bearing*. Hal tersebut mampu meningkatkan jumlah pelanggan dari perusahaan dan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif yang unik dan tidak mudah ditiru dari segi layanan yang ditawarkan kepada pelanggannya. Karena layanan *training* tersebut hanya dimiliki oleh PT Century Bearindo International Surabaya. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa PT Century Bearindo Internasional telah menggunakan *strategic entrepreneurship* untuk melakukan *business development* yang lebih berfokus pada *advantage seeking* yang berguna untuk mengoptimalkan keunggulan dari perusahaan.

Kata Kunci - *Business Development, Strategic Entrepreneurship, Opportunity Seeking, Advantage Seeking.*

I. PENDAHULUAN

Konsep pengembangan usaha dapat dilakukan dengan pengembangan internal dan eksternal. Namun pada konsep pengembangan usaha yang lebih berfokus pada pengembangan internal digunakan cara untuk memahami bagaimana pengusaha mengelola pengembangan bisnis yang sebenarnya pada perusahaan mereka dengan perspektif strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) (Ville-Veikko Piispanen, 2015). *Strategic entrepreneurship (SE)* merupakan perilaku dalam mencari peluang (*opportunity-seeking*) dan

sekaligus mencari keunggulan (*advantage-seeking*) kinerja perusahaan yang berfokus pada pentingnya inovasi yang berkelanjutan (Luke, 2011). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kegiatan *opportunity-seeking* dan *advantage seeking* dalam menjalankan *strategic entrepreneurship* sebagai upaya pengembangan usaha yang dilakukan oleh PT Century Bearindo International Surabaya. PT Century Bearindo International Surabaya merupakan perusahaan distributor dari berbagai macam produk *bearing*, *conveyor belt*, dan *power transmission* yang telah berdiri sejak tahun 2003. PT Century Bearindo International Surabaya berfokus pada pendistribusian produk *bearing* dengan merk NACHI, FBJ, FAG, FYH dan NMB. Sejak berdirinya hingga saat ini PT Century Bearindo International Surabaya telah melakukan pengembangan usaha dengan memperluas lini produk yang didistribusikan dengan menambahkan produk pelumas dengan merk TIMKEN dan ARCANOL, produk *conveyor belt* dan *v-belt* dengan merk BANDO dan SEMPRIT; dan memasarkan produk *gearbox* dengan merk BALDOR – DODGE.

Roberts & Berry (1984) mendefinisikan pengembangan usaha (*business development*) merupakan suatu konsep yang berfokus pada pasar baru, produk baru atau keduanya, dengan melalui akuisisi, perizinan, usaha patungan (*joint ventures*), investasi kerjasama modal minoritas dan pengembangan internal (Odediran, 2013).

Strategic Entrepreneurship (*strategic entrepreneurship*) adalah perilaku yang simultan dalam mencari peluang (*opportunity-seeking*) dan sekaligus mencari keunggulan (*advantage-seeking*) dari perusahaan (Irene et al., 2011).

Aktivitas *opportunity-seeking* atau pencarian peluang dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam *entrepreneurship*. *Entrepreneurship* sendiri memiliki pengertian sebagai konsep yang menjelaskan proses penciptaan nilai melalui identifikasi pada peluang seperti pengembangan produk baru atau mencari pasar baru atau penggabungan kedua hal tersebut (Venkataraman & Sarasvathy, 2000). Ireland et al. (2005) berpendapat bahwa elemen-elemen dalam aktivitas *opportunity seeking* terdiri atas kegiatan sebagai berikut.

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar diartikan sebagai pengelompokan pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang homogen, dimana tiap kelompok (bagian) dapat dipilih sebagai pasar yang ditargetkan untuk pemasaran suatu produk (Ireland et al., 2005).

2. Menganalisis Jalur Distribusi

Penyaluran merupakan kegiatan penyampaian produk ke tangan konsumen atau pemakai pada waktu yang tepat,

sedangkan saluran distribusi adalah lembaga-lembaga yang memasarkan produk berupa barang atau jasa dari produsen sampai ke konsumen (Neves et al., 2011).

3. Membangun Hubungan Baik Terhadap Pelanggan

Guna membangun hubungan baik dengan pelanggannya, perusahaan dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management*), yang merupakan pendekatan yang menggunakan teknologi informasi terbaru untuk menjaga komunikasi yang intens dengan pelanggan serta untuk mengumpulkan dan memanfaatkan data mengenai kebutuhan dan keinginan mereka. Dari aktivitas *Customer relationship management* perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara mengetahui apa yang diinginkan oleh para konsumen dan hal-hal apa yang masih kurang dalam perusahaan (Schermerhorn, 2011).

4. Menganalisis Kompetitor

Dalam menganalisis kompetitor dari perusahaan maka perusahaan harus mengidentifikasi secara terperinci siapa saja para pesaing utama dari perusahaan, menganalisis dan mengetahui dengan pasti karakteristik yang dimiliki kompetitor seperti strategi, tujuan, *positioning*, kekuatan dan kelemahan serta pola reaksi para pesaing dalam industri pasar (Schermerhorn, 2011).

5. Melakukan Internasionalisasi

Internasionalisasi merupakan hal yang mengarahkan perbaikan kinerja perusahaan, pada fakta yang mempengaruhi praktek kewirausahaan pada skala global (Ireland, 2005).

6. Memanfaatkan Kondisi Teknologi

Dari perkembangan teknologi yang terjadi perusahaan dapat memanfaatkannya untuk menciptakan peluang (*opportunity*) dengan cara melakukan kegiatan organisasi yang menggunakan jaringan dan blog teknologi sosial untuk menciptakan komunikasi, sambil tetap fokus pada pekerjaan dan melindungi privasi pertukaran informasi (Schermerhorn, 2011).

7. Melakukan Inovasi

Peter Drucker berpendapat dalam Ireland (2005) bahwa inovasi adalah fungsi spesifik dari *entrepreneurship* baik dalam bisnis yang sudah ada atau perusahaan yang baru berdiri. Inovasi adalah sarana untuk pengusaha dalam menciptakan sumber daya atau mengelola sumber daya yang ada dengan meningkatkan potensi untuk menciptakan keunggulan.

Aktivitas *advantage seeking* atau pencarian keunggulan dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam manajemen strategis yang terkait mengenai sumber daya (*resources*), kemampuan (*Capabilities*), dan kompetensi inti (*Core competences*) dari perusahaan (Ireland et al., 2005). Menurut Ireland et al. (2005) aktivitas pencarian keunggulan (*advantage-seeking*) dapat di cari melalui aktivitas-aktivitas sebagai berikut.

1. Distribusi

Distribusi merupakan kegiatan mengenai bagaimana perusahaan dapat secara efektif dalam memanfaatkan teknik manajemen logistik (Ireland et al., 2005).

2. Aktivitas Sumber Daya Manusia

Menurut Ireland et al. (2015) kegiatan yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia adalah motivasi, empowering, and pelatihan pada karyawan.

3. Sistem Informasi Manajemen

Aktivitas sistem informasi dibutuhkan khususnya dalam hal pengambilan keputusan manajerial dari perusahaan, dimana ada 3 subsistem didalamnya, yaitu kepuasan pelanggan, informasi persaingan, dan informasi persediaan barang (Ireland et al, 2005).

4. Sales & Promotion

Berdasarkan yang dikemukakan oleh Kotler & Armstrong (2001) dapat disimpulkan bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh penjual melalui *sales promotion* ialah dapat meningkatkan penjualan, mendorong pembelian konsumen dan mendapatkan pelanggan baru.

5. Penataan

Struktur organisasi dirancang untuk membantu pengusaha dalam mengalokasikan pekerjaan, sumber daya dan mekanisme administratif (yang menimbulkan kemampuan) yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pengendalian strategi perusahaan (Ireland et al., 2011).

6. Penciptaan dan Pemberian Nilai

Penciptaan nilai dapat dilakukan dengan hak cipta dan perlindungan paten. Hak cipta dan perlindungan paten adalah dua hambatan penting dapat digunakan pengusaha untuk melindungi atau mencegah orang lain dari menyediakan nilai dari ide-ide dan sumber daya perusahaan (Burgelman & Hitt, 2007 dalam Hitt et al., 2011).

7. Bundling

Bundling merupakan kegiatan yang melibatkan penstabilan kapabilitas perusahaan saat ini, memperkaya kapabilitas saat ini, dan mencetuskan kapabilitas baru (Hitt et al, 2011).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Sugiyono, 2012). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012, p. 308). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara mengenai aktivitas pencarian peluang (*opportunity-seeking*) dan pencarian keunggulan (*advantage-seeking*) yang telah dilakukan oleh PT Century Bearindo Internasional. Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p. 309). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal penelitian terdahulu dan dokumen dari PT Century Bearindo International Surabaya.

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini adalah *theoretical sampling*, dimana Strauss & Corbin (1998) menyatakan bahwa *Theoretical sampling* adalah sebuah proses dalam pengumpulan data, dimana peneliti mengumpulkan, mengodekan, dan menganalisis, serta menentukan data yang perlu untuk dikumpulkan selanjutnya dan dimana data tersebut bisa didapatkan, untuk mengembangkan teori yang perlahan-lahan mulai nampak. Narasumber yang dipilih adalah Bapak Budi Cua selaku direktur dari PT Century Bearindo International Surabaya, Ibu Uci selaku Wakil Direktur dari PT Century Bearindo International Surabaya, Bapak Donny Sanjaya sebagai Manajer Penjualan & Pemasaran dari PT

Century Bearindo International Surabaya, Bapak Richo Budiono selaku Manajer Distribusi & Operasional dari PT Century Bearindo International Surabaya, dan Ibu Yani Setowati selaku Manajer Sumber Daya Manusia dari PT Century Bearindo International Surabaya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan & verifikasi (Miles & Huberman dalam Sugiyono, 2012, p. 37-345). Uji validitas data dilaksanakan dengan uji triangulasi sumber. Uji triangulasi sumber adalah uji triangulasi untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Wiersma dalam Sugiyono, 2012, p. 372).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Business Development

Pengembangan usaha tersebut dapat dilaksanakan melalui beragam metode pendekatan yang salah satunya adalah *strategic entrepreneurship*. Metode pengembangan usaha dengan metode *strategic entrepreneurship* bertujuan untuk dapat menyeimbangkan antara aktivitas pencarian peluang (*opportunity-seeking*) dan mencari keunggulan (*advantage-seeking*) pada perusahaan guna menciptakan keunggulan unik yang belum dimiliki oleh perusahaan lain guna untuk bertahan dalam kompetisi persaingan pasar. Pada kegiatan *opportunity-seeking* secara garis besar faktor yang akan dianalisis meliputi segmentasi pasar, jalur distribusi, membangun hubungan baik dengan konsumen, menganalisis kompetitor, melakukan internasionalisasi, memanfaatkan kondisi teknologi, dan melakukan inovasi. Sedangkan untuk kegiatan *advantage seeking* akan dilakukan analisis pada kegiatan distribusi, aktivitas sumber daya manusia, aktivitas sistem informasi manajemen, *sales & promotion*, penataan (*structuring*), penciptaan dan pemberian nilai, dan bundling. Serta metode analisa dalam penelitian ini adalah dengan memaparkan data yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan narasumber. Lalu berdasarkan data tersebut, maka akan dilakukan analisa yang terkait dengan business development dalam konteks strategis entrepreneurship yang dapat dilaksanakan melalui *opportunity seeking* dan *advantage seeking* tersebut.

Opportunity Seeking

Kegiatan *opportunity seeking* atau kegiatan mencari peluang adalah salah satu cara yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan untuk mewujudkan *strategic entrepreneurship*, dimana dapat dilakukan melalui berbagai aktivitas. Berikut penjelasannya.

A. Kegiatan Segmentasi Pasar

PT Century Bearindo International Surabaya menjalankan kegiatan segmentasi pasar dengan usaha melakukan pembagian daerah-daerah pemasaran, lalu diadakan riset pasar dan dari data riset tersebut maka diketahui kebutuhan para pelanggan, misalnya industri mesin yang berkembang saat ini yang membutuhkan barang-barang dari PT Century Bearindo International Surabaya. Usaha lainnya adalah perusahaan memberikan target untuk mengumpulkan stempel dan kartu nama toko atau pabrik yang kemungkinan bisa di ajak untuk bekerja sama sebanyak 10 stempel atau kartu nama untuk

setiap para sales, dan kemudian toko dan pabrik akan diseleksi untuk melihat mana yang potensial dan sesuai, dan selanjutnya staf sales senior akan menawarkan barang ke pelanggan.

Peluang yang muncul dari kegiatan segmentasi pasar adalah perusahaan dapat semakin mengarahkan strategi pemasaran yang sesuai untuk pasar yang ditargetkan dan memperjelas arah pelebaran pasar perusahaan, misalnya keputusan penetrasi pasar. Selain itu, segmentasi yang jelas akan memungkinkan perusahaan untuk dapat mengetahui kompetitor yang menargetkan pada pasar yang sama, lalu perusahaan dapat membuat strategi pemasaran yang lebih terarah, dari hal itu perusahaan dapat terus melebarkan pasarnya dan mendapat peluang untuk semakin bisa memberikan layanan yang lebih baik ke pelanggan.

B. Kegiatan Jalur Distribusi

Usaha PT Century Bearindo International Surabaya melakukan pengembangan jalur distribusi dengan menambahkan toko-toko kecil (toko disel dan toko *spare part*) sebagai pelanggan mereka untuk menjualkan barang pada konsumen akhir. Perluasan jalur distribusi dapat membantu perusahaan untuk memperluas pendistribusian produk-produk perusahaan kepada *reseller* dan *retailer*.

Peluang yang muncul dari kegiatan jalur distribusi adalah peningkatan penjualan. Adanya pelebaran jalur distribusi yang melalui toko disel, toko *sparepart* disel dan pabrik-pabrik yang menggunakan mesin untuk operasionalnya, maka probabilitas penjualan produk dapat ditingkatkan karena pendistribusian produk perusahaan kepada pelanggannya menjadi lebih mudah dan lebih luas.

C. Kegiatan Membangun Hubungan Baik dengan Pelanggan

Usaha perusahaan dalam membangun hubungan baik adalah dengan cara meminta komentar dari *customer* mengenai kondisi perusahaan, lalu menanyakan kondisi tentang pelanggan, lalu jika ada program dari perusahaan akan di berikan informasi kepada mereka. *Feedback* pelanggan berperan penting dalam aktivitas membangun hubungan baik dengan konsumen, dimana masing-masing *sales marketing* perlu untuk meminta *feedback* dari pelanggan perusahaan. *Feedback* tersebut akan memberikan informasi kepada perusahaan untuk dapat mengetahui keinginan pelanggannya. Melalui *feedback* pelanggan tersebut, maka perusahaan dapat melakukan pembenahan atas faktor-faktor atau hal-hal apa saja yang dikeluhkan pelanggannya. *Feedback* yang diterima biasanya berupa pendapat pelanggan mengenai kualitas produk dan layanan dari PT Century Bearindo International Surabaya, serta kebutuhan-kebutuhan pelanggan akan produk yang bisa disediakan oleh perusahaan.

Peluang yang tercipta dari kegiatan membangun hubungan baik dengan pelanggan adalah perusahaan dapat membangun loyalitas pelanggan. Dari adanya peningkatan loyalitas pelanggan, maka pelanggan akan terus memesan barang dari perusahaan, dimana hal tersebut akan memberikan keuntungan finansial. Selain itu, PT Century Bearindo International Surabaya juga berperan sebagai *authorized distributor*, dimana hal tersebut harus dikomunikasikan kepada pelanggan sehingga kepercayaan pelanggan akan produk-produk perusahaan juga terbangun. Maka dari itu peluang penjualan dapat dimanfaatkan dalam memberikan keuntungan

finansial bagi perusahaan.

D. Kegiatan Menganalisis Kompetitor

Usaha untuk menganalisis kompetitor dilakukan pertamanya dengan mencari tau siapa yang menjual barang pengganti dengan kualitas yang hampir sama dengan merk yang PT Century Bearindo International Surabaya pasarkan. Selain itu, untuk mendapatkan informasi tentang kompetitor perusahaan memberikan tugas pada bagian staff *sales* untuk mengumpulkan informasi dengan cara bertanya kepada pelanggan mereka, dan setelah mereka mengetahui tentang kompetitor mereka maka akan dilakukan pencarian informasi lagi mengenai apa yang dijual, harga yang ditawarkan dan bagaimana kualitas barang yang dimiliki. Dari kegiatan menganalisis kompetitor tersebut PT Century Bearindo International Surabaya dapat mengetahui siapa saja kompetitor dari perusahaan dan mengetahui keunggulan dan kekurangan kompetitornya.

Peluang yang muncul dari kegiatan menganalisis kompetitor adalah perusahaan dapat membuat suatu layanan baru yang perusahaan lain tidak punya seperti program pemasangan dan perawatan *bearing* yang dibuat oleh PT Century Bearindo International Surabaya untuk menarik konsumen dan lebih bisa bersaing dalam persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat.

E. Melakukan Internasionalisasi

Internasionalisasi diwujudkan dengan menjadi *authorized distributor* dari produk-produk produksi luar negeri. Produk-produk tersebut tentunya sudah memenuhi standar kualitas mutu yang berstandar internasional dalam segi ukuran maupun kualitas. Selain memenuhi standar internasional, produk tersebut juga telah memenuhi SNI. Produk *bearing* yang selama ini banyak digunakan, belum ada yang diproduksi oleh produsen dalam negeri. Oleh karena itu, keputusan internasionalisasi mengisyaratkan PT Century Bearindo International untuk memasarkan produk-produk yang merupakan produksi luar negeri, yang telah memenuhi standar global maupun SNI.

Peluang yang muncul dari keputusan internasionalisasi adalah PT Century Bearindo International Surabaya dapat membangun kepercayaan konsumen terhadap perusahaan dari kualitas mutu yang dipunya. Dengan adanya internasionalisasi perusahaan juga mendapat kemudahan dalam memasarkan produk yang di distribusikan kepada konsumen. Kegiatan internasionalisasi tersebut juga menimbulkan beberapa peluang bagi perusahaan yang berupa menambah cakupan pasar dan dapat menciptakan *brand image* yang baik bagi PT Century Bearindo International Surabaya di mata masyarakat.

F. Kegiatan Memanfaatkan Kondisi Teknologi

PT Century Bearindo International Surabaya mengadaptasi *software* IB2K pada sistem *inventory* perusahaan dalam kegiatan memanfaatkan kondisi teknologi, dimana sistem *inventory* tersebut digunakan untuk mempermudah perusahaan dalam mengelola persediaan dan permintaan barang. PT Century Bearindo International Surabaya juga memanfaatkan email dan media sosial sebagai media komunikasi dengan pelanggannya.

Peluang yang muncul dari kegiatan memanfaatkan kondisi teknologi adalah perusahaan makin bisa menjangkau konsumen dengan cepat dan mudah lalu perusahaan juga dapat

meningkatkan layanan ke pelanggan dengan cara dapat merespon permintaan pelanggan dengan cepat dan dapat menginformasikan promosi atau program menarik dari perusahaan melalui email atau whats app yang dimiliki oleh perusahaan. Maka dari kegiatan ini perusahaan juga dapat digunakan untuk memperbaiki layanan perusahaan agar dapat semakin memuaskan kebutuhan dari konsumen PT Century Bearindo International Surabaya. Dengan menawarkan pelayanan yang dapat diandalkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen, maka reputasi PT Century Bearindo International Surabaya akan meningkat, sehingga hal ini akan memberikan perusahaan sebuah peluang penjualan.

G. Melakukan Inovasi

Usaha yang dilakukan PT Century Bearindo International Surabaya dalam melakukan inovasi terletak pada inovasi layanannya, dikarenakan PT Century Bearindo International Surabaya merupakan *authorize distributor* yang hanya mendistribusikan barang dari pabrik internasional ke *retailer* dan *reseller*. Inovasi layanan yang dilakukan oleh PT Century Bearindo International Surabaya berupa layanan pemasangan dan perawatan *bearing* yang dapat diajarkan kepada pelanggan. Inovasi layanan yang diberikan juga dengan memudahkan komunikasi dan mempercepat respon terhadap pesanan pelanggan melalui whats app dan email. Dari inovasi layanan itu PT Century Bearindo International Surabaya berusaha menarik minat konsumen untuk mau mempelajari mengenai produk yang mereka beli, jadi konsumen perusahaan yang berupa *reseller* dan *retail* tersebut dapat semakin menguasai *product knowledge* mengenai perawatan dan pemasangan bearing yang juga dapat dibagikan pada konsumen akhir.

Peluang yang muncul dari aktivitas inovasi layanan tersebut adalah peningkatan kepuasan pelanggan. Saat kepuasan pelanggan meningkat maka membuat para konsumen atau pelanggan dari perusahaan bisa semakin loyal pada perusahaan.

Advantage Seeking

Kegiatan *advantage seeking* merupakan salah satu elemen dari *strategic entrepreneurship* dimana kegiatan tersebut dapat menciptakan keunggulan dari perusahaan yang dapat digunakan untuk melakukan pengembangan usahanya. Kegiatan *advantage seeking* dapat di wujudkan melalui beberapa kegiatan, berikut adalah penjelasannya.

A. Kegiatan Distribusi

Usaha yang dilakukan perusahaan dalam menentukan distribusi perusahaan adalah dengan mencari cara terbaik untuk mengirim barang agar cepat, tepat waktu, dan aman. Pada awalnya pengiriman barang dari PT Century Bearindo International Surabaya dilaksanakan dengan menggunakan kendaraan operasional perusahaan sendiri, baik untuk pengiriman kepada pelanggan yang berada di Surabaya maupun di luar Surabaya. Namun sekarang, pengiriman dari PT Century Bearindo International Surabaya 95% saat ini menggunakan ekspedisi secara keseluruhan dan sisanya dilakukan dengan kendaraan operasional perusahaan. Pengiriman ekspedisi tersebut dilakukan untuk pengiriman pada daerah yang berada di luar dari kota Surabaya, sedangkan untuk pengiriman barang di dalam kota Surabaya dan yang dekat dengan kota Surabaya, misalnya Sidoarjo dan Pasuruan akan dilaksanakan sendiri dengan menggunakan

kendaraan operasional. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas pengiriman barang kepada pelanggan.

Keunggulan yang tercipta dari kegiatan penentuan jalur distribusi yang diambil oleh PT Century Bearindo International Surabaya adalah perusahaan memiliki sistem distribusi yang cepat hingga ke pelanggan, sehingga pelanggan dari PT Century Bearindo International Surabaya yang berupa *retailer* dan *reseller* tersebut tidak perlu terlalu lama dalam menunggu barang yang mereka pesan dan selalu tepat waktu dalam pengirimannya. Dari keunggulan tersebut juga dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan dan distribusi perusahaan dikenal baik dimata pelanggan.

B. Kegiatan Sumber Daya Manusia

Keunggulan dibidang sumber daya manusia berusaha diraih oleh PT Century Bearindo International Surabaya melalui 3 usaha, yaitu usaha peningkatan motivasi kerja karyawan, *employee empowerment*, peneliharaan tenaga kerja. Untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya, PT Century Bearindo International Surabaya melaksanakan rapat reguler yang diadakan satu minggu sekali, dimana rapat tersebut dihadiri oleh seluruh staff administratif yang ada di PT Century Bearindo International Surabaya untuk menyampaikan masalah terkait pekerjaan yang dihadapi. Berdasarkan masalah yang telah disampaikan, maka akan dilakukan *brainstorming* untuk dapat menemukan solusi atas masalah tersebut. Selain itu, *top level management*, misalnya direktur maupun manajer-manajer yang ada juga selalu menyampaikan pesan-pesan inspiratif yang dapat memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya. Selain itu, PT Century Bearindo International Surabaya juga berusaha meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan mengadakan kegiatan *retret* ketika target penjualan perusahaan tercapai. PT Century Bearindo International Surabaya juga melaksanakan *employee empowerment* pada karyawan *sales marketing*nya, dimana mereka dapat mengambil keputusan yang bersangkutan langsung dengan keinginan pelanggan. PT Century Bearindo International Surabaya memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan karyawan. Penentuan kompensasi karyawan didasarkan pada senioritas karyawan dan jumlah pekerjaan yang ada dalam *job-description* karyawan. Selain itu, untuk dapat memelihara tenaga kerjanya PT Century Bearindo International Surabaya juga menuntut pemimpin yang ada di perusahaan untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini diwujudkan dengan menghindari marah-marah ketika karyawan melakukan kesalahan.

Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan menyebabkan kinerja karyawan yang tinggi pula, dimana hal tersebut penting terutama pada karyawan *sales marketing* yang merupakan ujung tombak pencetak profitabilitas perusahaan. Keputusan *empowerment* juga menyebabkan karyawan *sales marketing* dapat mengambil keputusan sendiri terkait penanganan keinginan pelanggan. Dengan begitu, respon yang diberikan kepada pelanggan juga lebih cepat dari pada keputusan yang bergantung pada pimpinan puncak saja.

C. Kegiatan Sistem Informasi Manajemen

Kegiatan sistem informasi manajemen dilakukan oleh PT Century Bearindo International Surabaya dengan mengadaptasi sistem *inventory IB2K*. Usaha yang dilakukan

perusahaan dalam mengumpulkan data kepuasan pelanggan adalah dengan angket *survey* (layanan, harga, mutu produk dari PT Century Bearindo International Surabaya) yang diberikan kepada pelanggan melalui staff *sales*, lalu dari angket tersebut akan dapat dikehatui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan data tersebut, perusahaan akan mencari solusi untuk meningkatkan kualitas produk maupun layanan yang dimilikinya. Informasi terkait persaingan usaha dikumpulkan perusahaan dengan melakukan pengamatan yang dilakukan oleh tenaga *sales marketing* pada saat kelapangan untuk melakukan riset pasar. Perusahaan akan mengamati kompetitor yang menjual produk sejenis, status kompetitor tersebut (distributor resmi atau tidak), serta apakah pelanggan juga pernah ditawarkan produk oleh kompetitor tersebut. Berdasarkan data tersebut, perusahaan akan membandingkan harga serta pelayanan apa saja yang ditawarkan. PT Century Bearindo International Surabaya menggunakan sistem *inventory IB2K* yang berguna untuk mengetahui bagaimana stock barang digudang dan permintaan barang yang dapat mempermudah perusahaan mengelola pemesanan barang pelanggan dengan cepat dan selalu menjamin barang selalu ada untuk para pelanggan. Sistem *IB2K* tersebut dapat diakses oleh seluruh divisi, yang dapat mempercepat alur pemesanan barang dari gudang hingga mengirim ke pelanggan.

Keunggulan yang tercipta dari sistem informasi manajemen perusahaan adalah kemudahan dalam mengambil keputusan strategis maupun keputusan yang berkaitan dengan rutinitas pekerjaan. Sistem informasi yang dimiliki oleh PT Century bearindo International Surabaya dapat memberikan informasi mengenai kepuasan pelanggan, persaingan yang dihadapi serta persediaan barang pada PT Century bearindo International Surabaya. Dengan begitu, informasi yang ada dapat dimanfaatkan perusahaan guna mengambil keputusan-keputusan strategis yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulannya. Informasi terkait persediaan barang dapat membantu perusahaan untuk terus mengawasi persediaan barangnya, termasuk barang masuk maupun barang keluar, dengan begitu perusahaan dapat menghindari *shortage* maupun *surplus* persediaan barang.

D. Kegiatan Sales & Promotion

Kegiatan *sales* dilakukan PT Century Bearindo International Surabaya dengan usaha melakukan pengumpulan informasi mengenai kondisi pasar, misalnya siapa saja yang juga memasarkan produk-produk yang dimiliki oleh PT Century bearindo International Surabaya, berapa harga produk yang dipasarkan oleh kompetitor, serta apa saja pelayanan yang ditawarkan oleh kompetitor. Berdasarkan informasi tersebut, akan diadakan pertemuan bulanan guna merumuskan tindakan strategis agar penjualan tahunan dapat meningkat. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan berupa pemberian tiket liburan, *cash back* di akhir tahun, pemberian diskon, serta pemberian *merchandise*.

Keunggulan yang tercipta dari kegiatan *sales & promotion* adalah semakin terdorongnya pelanggan untuk melakukan pembelian secara terus menerus, dimana hal tersebut dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Selain itu, PT Century Bearindo International Surabaya merupakan *authorized distributor*. Hal ini menyebabkan PT Century Bearindo International Surabaya memiliki sebuah keunggulan dalam

bidang pemasarannya. Dengan menjadi *authorized distributor*, maka PT Century Bearindo International Surabaya mampu memasarkan produk-produk *bearing* secara langsung dari pihak produsen. Hal ini menyebabkan pelanggan akan lebih percaya kepada PT Century Bearindo International Surabaya karena produk yang dijual oleh PT Century Bearindo International Surabaya merupakan produk yang pasti langsung dipasok dari pabrik merk *bearing* tersebut. Dari menjadi *authorized distributor*, maka keunggulan kompetitif yang tercipta adalah PT Century Bearindo International Surabaya menerima pasokan *bearing* langsung dari produsen *bearing* tersebut, dengan begitu barang yang dijual pasti asli. Tentunya, pelanggan akan lebih percaya pada pasokan barang dari perusahaan yang merupakan *authorized distributor* daripada distributor biasa tanpa ada lisensi resmi. Predikat *authorized distributor* dapat memicu kepercayaan pelanggan akan barang dari PT Century Bearindo International Surabaya, dimana hal tersebut sulit ditemui pada perusahaan yang bukan merupakan *authorized distributor*.

E. Kegiatan Penataan (Structuring)

Kegiatan penataan dilakukan dengan usaha untuk menempatkan orang-orang pada posisi yang ada pada struktur organisasi perusahaan, dan selalu tempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang tepat pula, pada tempat yang sesuai pula. Dari kegiatan penataan orang-orang pada struktur organisasi tersebut maka para staff *enjoy* dengan apa yang mereka kerjakan dan mereka dapat bekerja dengan memberikan hasil yang maksimal dan hal ini menjadikan suatu keunggulan bagi perusahaan dimana perusahaan dapat memiliki team kerja yang solid yang sesuai dengan visi perusahaan PT Century Bearindo International Surabaya. Selain itu, dengan menempatkan orang-orang yang tepat maka pekerjaan dapat dikerjakan dengan tepat pula, sehingga perusahaan dapat menekan biaya yang dikeluarkan serta menghindari kesalahan pekerjaan yang menimbulkan biaya.

F. Kegiatan Penciptaan dan Pemberian Nilai

Usaha yang dilakukan PT Century Bearindo International Surabaya dalam kegiatan penciptaan dan pemberian nilai adalah dengan menciptakan layanan berupa layanan *training* untuk mengajarkan dan membimbing pelanggan mengenai cara perawatan dan pemasangan *bearing*. Layanan *training* tersebut dapat meningkatkan *product knowledge* dari para pelanggan perusahaan terkait produk-produk *bearing*. Penciptaan nilai dari sistem pelayanan adalah salah satu upaya perusahaan agar bisa menyebabkan para pelanggan merasa puas dan mendapatkan nilai lebih dalam pembelian *bearing*. Jadi perusahaan tidak hanya menjual produk namun perusahaan juga memberikan solusi yang ditawarkan pada para pelanggannya.

Keunggulan yang timbul dari kegiatan penciptaan dan pemberian nilai terletak pada layanan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Untuk dapat menawarkan layanan *training* tersebut, maka sebuah perusahaan perlu mendalami produk *bearing* serta mendirikan program *training* agar transfer atas *product knowledge* dapat dihantarkan dari pihak perusahaan kepada pelanggannya. Dengan begitu, adanya layanan *training* yang dimiliki PT Century Bearindo International Surabaya tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing. Adanya layanan *training* tersebut menyebabkan PT Century Bearindo International Surabaya dapat menarik

minat pelanggan untuk melakukan pembelian pada PT Century Bearindo International Surabaya. Terlebih lagi, perusahaan *bearing* yang ada di Surabaya selalu bergerak sebagai distributor. Sehingga untuk melengkapi keunggulan produk yang dimiliki, perusahaan juga perlu memiliki keunggulan dalam bidang layanan yang ditawarkannya.

G. Bundling

PT Century Bearindo International Surabaya tidak pernah melakukan kegiatan *bundling* untuk perusahaan mereka sejak awal berdirinya. Salah satu langkah yang dapat diambil perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan adalah melalui aktivitas *bundling*. PT Century bearindo International Surabaya dapat melakukan *bundling* dengan perusahaan mesin bubut, atau bekerja sama dengan perusahaan pembuat mesin-mesin teknik serbaguna seperti perusahaan Cahaya Argo Teknik. Dimana perusahaan tersebut bisa diajak untuk melakukan *bundling*

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang ada adalah sebagai berikut :

Dari keseluruhan indikator *opportunity seeking* yang ada, PT Century Bearindo Internasional memiliki kekuatan dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan yang diindikasikan dengan perusahaan selalu menanyakan kabar pelanggan, menawarkan program yang menarik untuk pelanggan, menanyakan mengenai kualitas dari perusahaan pada konsumen. Kegiatan tersebut mampu meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan dari PT Century Bearindo International Surabaya.

Sedangkan dari keseluruhan indikator *advantage seeking* yang dilaksanakan, PT Century Bearindo Internasional Surabaya memiliki keunggulan pada penciptaan dan pemberian nilai, yang diindikasikan dengan adanya pemberian *training* pemasangan dan perawatan *bearing* untuk pelanggan dari PT Century Bearindo International Surabaya. Hal ini mampu meningkatkan jumlah pelanggan dari perusahaan dan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif yang unik dan tidak mudah ditiru dari segi layanan yang ditawarkan kepada pelanggannya.

Saran

Lalu berdasarkan kesimpulan tersebut maka peneliti mengemukakan beberapa saran yang dapat membantu PT Century Bearindo International Surabaya dalam melakukan pengembangan usaha dengan *strategic entrepreneurship*, antara lain:

1. PT Century Bearindo International Surabaya dapat menggunakan cara melakukan peningkatan pada layanan yang ditawarkan untuk pelanggannya dengan menyediakan *customer care* dan call center yang bebas biaya. Hal ini diambil karena salah satu indikator *opportunity-seeking* yang dimiliki perusahaan adalah membangun hubungan baik dengan pelanggan. Oleh karena itu, keunggulan tidak hanya harus diciptakan, namun juga dipertahankan.
2. Memperbaiki sistem dan kualitas dari layanan *training* pemasangan dan perawatan *bearing* untuk pelanggan. Hal

ini bertujuan guna mempertahankan keunggulan yang tercipta dari kegiatan penciptaan dan pemberian nilai. Selain itu, perusahaan dalam menjalankan kegiatan *bunding* dengan perusahaan industri mesin-mesin pabrik ataupun mesin-mesin teknik. PT Century Bearindo International Surabaya dapat menyediakan kebutuhan *bearing*, *conveyor-belt*, *power transmission* pada perusahaan rekanan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga Pantji. 2007. Pengantar bisnis. Pengelolaan Bisnis Dalam Era Globalisasi. Jakarta: Rieneka Cipta
- Dennis J. Cahill, (1997), "Target marketing and segmentation: valid and useful tools for marketing", *Management Decision*, Vol. 35 Iss 1 pp. 10 - 13
- Hitt, Michael A. and Ireland, R. Duane and Sirmon, and David G, (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. 10.1016/S0149-2063_03_00086-2 *Journal of Management*. December 2003 vol. 29 no. 6 963-989
- Hitt, Michael A. and Ireland, R. Duane and Sirmon, David G. and Trahms, Cheryl A. (2012), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*. Mays Business School Research Paper No. 2012-19. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1994491>
- Hitt, Michael A. and Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. (2005). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, Sixth Edition, South Western: St.Paul
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lida P. Kyrgidou and Mathew Hughes, (2010), "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", *European Business Review*, Vol. 22 Iss 1 pp. 43 – 63
- Marcos Fava Neves, Peter Zuurbier, and Marcos Cortez Campomar, (2001), "A model for the distribution channels planning process", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 Iss 7 pp. 518 – 539
- Marzo (2013). "Sustainability as a Strategy of Responsible and Competitive Development *International Journal of Good Conscience*". 8(1)64-81. ISSN 1870-557X
- Sascha Kraus, Ilkka Kauranen, and Carl Henning Reschke, (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach", *Management Research Review*, Vol. 34 Iss 1 pp. 58 – 74
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Sunday Julius Odediran, M. Olubola Babalola1 and Hakeem A. Adebisi (2013),. *Assessment of Business Development Strategies in the Nigerian Construction Industry* *Journal of Business & Management*. Volume 2, Issue 1 34-45 ISSN 2291-1995 E-ISSN 2291-2002 Published by Science and Education Centre of North America
- Venkataraman, S. and Sarasvathy, Saras D. (2001),. *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story* Darden Business School. Working Paper No. 01-06. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=275186or> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.275186>
- Ville-Veikko Piispanen & Kaarlo J. Paloniemi (2015). *Actions of Two Entrepreneurs in Growth-oriented Business Development*. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. December 2015. vol.4 no. 2 192-201