

EVALUASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT MANUNGGAL SUKO JAYA SURABAYA

Cynthia Leonita Sutrisno

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cynthialeonita@gmail.com

Abstrak –Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis, mengevaluasi strategi pengembangan bisnis menggunakan analisis SERVO, dan mengidentifikasi tercapainya konsep fit dalam strategi pengembangan bisnis PT Manunggal Suko Jaya. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Objek penelitian adalah strategi pengembangan bisnis dan evaluasi strategi pengembangan bisnis PT Manunggal Suko Jaya. Informan penelitian adalah sumber internal yang ditentukan melalui purposive sampling terhadap manajemen puncak, kemudian dilanjutkan dengan teknik sampling bola salju. Jenis data penelitian adalah data kualitatif, yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, sedangkan analisa data menggunakan analisis data kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) PT Manunggal Suko Jaya menggunakan strategi pengembangan bisnis berupa strategi intensif dan strategi fokus Porter; (2) strategi pengembangan bisnis perusahaan saat ini masih relevan atau fit dalam mengembangkan bisnis; dan (3) perusahaan perlu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan strategi pengembangan bisnis ideal, melalui penambahan jumlah karyawan produksi, peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan pemasaran, serta periklanan produk melalui media yang trendi.

Kata Kunci –Evaluasi, Pengembangan Bisnis, Strategi, Lingkungan, Sumber Daya, Nilai, Organisasi

I. PENDAHULUAN

Gula merupakan salah satu komoditas penting di Indonesia. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Penjelasan Undang-undang Darurat Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1951 tentang Mengubah *Gronduur-Ordonnantie* (S. 1918 No. 88) dan *Vorstenlandschgronduurreglement* (S. 1918 No. 20), menyatakan bahwa, “penghasilan gula bagi negara dan rakyat sama pentingnya, buat rakyat karena konsumsi gula termasuk bahan makanan yang tidak dapat ditinggalkan; bagi negara karena mengingat pentingnya perusahaan gula menjadi salah satu sumber deviezen pula.” Saat ini pemerintah telah mengeluarkan wacana untuk menyukseskan swasembada gula nasional dengan mengeluarkan kebijakan yang memberikan batasan pada industri gula nasional dan bagi konsumen produk gula, dengan tujuan meningkatkan preferensi masyarakat terhadap produk gula lokal dibandingkan dengan gula impor. Regulasi pergulaan di Indonesia membatasi peredaran gula tebu di pasaran pada tiga varian saja, yaitu gula kristal mentah atau gula kasar (*rawsugar*), gula Kristal

rafinasi (*refinedsugar*), dan gula kristal putih (*plantationwhitesugar*).

Berdasarkan data yang diperoleh dari Buletin Konsumsi Pangan Volume 5 Nomor 1 Tahun 2014, pada tahun 2010 tercatat konsumsi gula sebesar 3.440.000 ton, tahun 2011 sebesar 4.995.000 ton, dan tahun 2012 sebesar 4.999.000 ton (angka sementara). Pada tahun-tahun selanjutnya, diprediksi bahwa konsumsi gula pasir akan mengalami peningkatan, terutama pada konsumsi gula untuk bahan makanan (Sabarella, 2014: 42).

Dalam penelitian ini, akan diamati strategi pengembangan bisnis salah satu perusahaan pengemasan gula di Surabaya, yaitu PT. Manunggal Suko Jaya. PT. Manunggal Suko Jayadidirikan pada tahun 2012. PT. Manunggal Suko Jaya terbilang muda dalam ranah bisnis pergulaan. Meskipun demikian, perjalanan perusahaan hingga saat ini menunjukkan potensi untuk terus berkembang, asalkan dilakukan perbaikan secara terus-menerus atas strategi pengembangan bisnis perusahaan. Perbaikan atau pembenahan tersebut harus didasarkan pada evaluasi menyeluruh terhadap situasi internal dan eksternal perusahaan yang terkait dengan strategi pengembangan bisnis perusahaan. Hasil identifikasi strategi pengembangan bisnis tersebut akan dievaluasi agar dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi PT. Manunggal Suko Jaya untuk memodifikasi strategi pengembangan bisnisnya paska penelitian.

Terdapat berbagai cara untuk mengevaluasi strategi dalam bisnis, salah satunya adalah analisis SERVO. Analisis SERVO meliputi evaluasi menyeluruh terhadap lima komponen, yaitu *strategy* (strategi), *environment* (lingkungan), *resources* (sumber daya), *values* (nilai), dan *organization* (organisasi) untuk melihat kesesuaian strategis atau *strategic fit* antara 5 elemen SERVO tersebut. Model analisis ini dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses perumusan dan implementasi strategi dalam konteks perubahan pasar dan keorganisasian (Fleisher dan Bensoussan, 2007: 139).

Dalam menerapkan analisis SERVO terdapat tiga tahapan. Pada tahap pertama, peneliti melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan. Pada tahap kedua, dilakukan penilaian terhadap strategi berjalan, untuk melihat apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi yang sedang digunakan atau strategi berjalan. Pedoman yang digunakan dalam penerapan SERVO tahap kedua adalah SERVO *grids*. Pada tahap ketiga, peneliti mengembangkan dan mengevaluasi alternatif strategi atau program yang dapat

diaplikasikan dalam strategi pengembangan bisnis perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan beberapa permasalahan berikut. (1) strategi pengembangan bisnis apakah yang dilaksanakan oleh PT. Manunggal Suko Jaya saat ini? (2) bagaimanakah hasil evaluasi strategi pengembangan bisnis pengembangan bisnis PT. Manunggal Suko Jaya menggunakan analisis SERVO?

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis yang dilaksanakan oleh PT. Manunggal Suko Jaya saat ini; (2) mengevaluasi strategi pengembangan bisnis pengembangan bisnis PT. Manunggal Suko Jaya menggunakan analisis SERVO.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang merupakan metode yang digunakan untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, atau suatu peristiwa (Nazir 1983:63).

Subjek penelitian ini adalah PT. MSJ, yang beralamat di Kompleks Industri Bumi Maspion Romokolisari Blok XII/H1, Surabaya. Sedangkan objek penelitian ini adalah strategi pengembangan bisnis yang sedang diimplementasikan di PT. MSJ Surabaya dan evaluasi strategi pengembangan bisnis PT. MSJ.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif atau data yang tidak berbentuk bilangan, dimana selama penelitian berjalan, peneliti mendapatkan data berupa tulisan (Hadari, 2005: 96 – 97). Data kualitatif tersebut kemudian akan dijabarkan secara jelas dan terperinci untuk membantu peneliti dalam menarik kesimpulan mengenai strategi pengembangan bisnis PT. MSJ Surabaya.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian menggunakan alat pengukuran atau alat pengumpulan data (Hadari, 2005: 91). Sedangkan sumber data sekunder merupakan sumber data atau informasi yang mendukung data primer. Data sekunder diperoleh dari pihak lain, atau tidak secara langsung dari subjek penelitian (Hadari, 2005: 91).

Untuk mendapatkan data atau informasi faktual tentang konsep penelitian tersebut, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Dalam penelitian ini, teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), dimana peneliti menggali pendapat dan ide-ide narasumber yang mengarah pada kedalaman informasi. Peneliti juga melakukan observasi dimana peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian atau melakukan pengamatan langsung dan memposisikan diri

sebagai *participant-observer*, yaitu pengamat yang terlibat secara aktif dan pasif.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana peneliti membandingkan dan mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi melalui waktu dan alat yang berbeda (Patton dalam Moleong, 2004:330). Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *template analisis* yaitu metode yang digunakan untuk melakukan analisis terhadap data kualitatif yang berupa transkrip wawancara, catatan harian atau jawaban kuesioner terbuka.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis SERVO

Model kerangka analisis SERVO merupakan alat manajemen diagnosa, yang digunakan untuk membangun dan menguji keputusan dan inisiatif strategis perusahaan. Untuk menilai strategi pengembangan bisnis PT MSJ, dilakukan wawancara dan observasi sehingga diperoleh informasi yang mewakili komponen berikut.

a. Strategy

Dari hasil penelitian, diperoleh elemen-elemen rencana komprehensif PT. MSJ untuk pengembangan bisnis sebagai berikut:

1) Goals/Tujuan

PT. MSJ memiliki tiga visi utama, yaitu dikenal luas di seluruh pelosok Indonesia, menjadi perusahaan pengemasan gula yang kompetitif, dan memberikan produk yang berkualitas bagi konsumen. Misi yang diemban oleh PT. MSJ untuk mewujudkan visi tersebut adalah menggunakan mesin mutakhir atau mesin modern, mempekerjakan sumber daya manusia yang handal dan ahli di bidangnya, serta mengembangkan sistem distribusi produk *Gulasir* dan *Gula Selera*. Upaya utama yang akan dilakukan oleh PT. MSJ untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan hingga 100% pencapaian adalah dengan menetapkan strategi pemasaran yang tepat.

2) Scope/Lingkup

Produk yang dikeluarkan oleh PT. MSJ adalah gula kemasan 1 kilogram, dengan dua varian, yaitu gula kristal putih dengan merek *Gulasir* dan gula kristal rafinasi dengan merek *Gula Selera*. Kualitas produk gula kemasan dengan kedua merek tersebut dijaga melalui pemeriksaan kualitas gula saat tiba di pabrik dari pemasok. Jadi, sebelum proses produksi dilakukan, kualitas gula pasokan telah lolos pemeriksaan dari karyawan pabrik.

3) Competitive Basis/Basis Persaingan

PT. MSJ berkompetisi secara utama dalam hal pengambilan keputusan, dimana rantai pengambilan keputusan di PT. MSJ tergolong pendek. Hal ini dikarenakan keberanian dan kesigapan *owner* perusahaan untuk mengambil keputusan secara kilat. Keunggulan kompetitif lain yaitu dengan aktivitas distribusi pokoknya. Distribusi produk *Gulasir* dan *Gula Selera* mencakup area di luar Jawa. Jangkauan kawasan distribusi secara otomatis akan berdampak pada tingkat permintaan pasar terhadap produk *Gulasir* dan *Gula Selera* dari perusahaan ini,

sehingga berpengaruh pula terhadap perolehan keuntungan perusahaan.

Salah satu *competitive basis* PT. MSJ adalah adanya budaya kekeluargaan dan kekompakan kerja di tengah karyawannya. Sebagai dampak lebih lanjut, ada semangat saling membantu antarkaryawan sehingga kinerja karyawan berada pada tingkatan yang cenderung baik dan memuaskan, sesuai dengan harapan atasan masing-masing.

4) *Business Model/Model Bisnis*

Dasar operasional yang digunakan oleh perusahaan adalah Standar Operasional Perusahaan dan kontrak kerja karyawan. PT. MSJ memberlakukan standar operasional perusahaan (SOP) yang memuat ketentuan mengenai waktu operasional kantor, pakaian kerja, mekanisme pelaksanaan tugas, cara berkomunikasi atau berinteraksi dengan pihak internal dan eksternal perusahaan, dan peraturan lain yang terkait dengan keseharian atau aktivitas operasional rutin PT. MSJ.

Dalam menciptakan nilai produk, perusahaan melaksanakan berbagai aktivitas operasional dan nonoperasional dengan memberdayakan seluruh tenaga kerja yang dimilikinya. PT MSJ memiliki 50 karyawan yang telah melalui tahapan seleksi yaitu tes tertulis, tes psikologis, dan tes wawancara, tanpa memberlakukan adanya *outsourcing*. Khusus untuk *security* dan petugas *cleaning service*, perusahaan ini menggunakan jasa *outsourcing*.

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. MSJ mengutamakan adanya kekeluargaan dan kedekatan personal, termasuk dalam menjalin relasi dengan pemasok dan distributor. Tujuannya adalah untuk mempertahankan hubungan bisnis yang telah dibina dengan pemasok dan distributor yang telah menjalin hubungan bisnis yang bertahan lama.

b. *Environment/Lingkungan*

Lingkungan internal yang diamati dalam penelitian ini meliputi pemilik/*owner* PT. MSJ, *Chief Executive Officer* (CEO), *Director of Finance*, *Director of General Affairs*, *Director of Sugar Division*, karyawan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi.

Terdapat dua bangunan besar yang berada dalam kompleks usaha PT. MSJ, yaitu bangunan kantor dan bangunan pabrik. Di dalam pabrik terdapat gudang, mesin pengemasan, dan mesin pengepakan.

Budaya organisasi yang ditemukan dalam PT. MSJ adalah nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang muncul dari dalam diri setiap karyawan dalam memahami nilai dan kepentingan perusahaan.

Lingkungan eksternal mencakup lingkungan makro (dimensi ekonomi, teknologi, sosialbudaya, politik hukum, dan internasional), serta entitas lingkungan tugas (pesaing, konsumen, pemasok, pembuat kebijakan, dan partner strategis) yang terkait dengan PT. MSJ. Dari segi lingkungan makro, hanya ditemukan empat dimensi yang mempengaruhi perusahaan, yaitu dimensi ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan politik hukum.

Konsumen adalah salah satu komponen lingkungan eksternal perusahaan yang paling besar pengaruhnya terhadap kelangsungan perusahaan. Selain itu, didapati

bahwa merek dan desain kemasan produk gula mempengaruhi keputusan konsumen untuk melakukan pembelian atau memilih produk gula yang akan dibeli. Rata-rata pembelian gula oleh konsumen adalah antara satu hingga dua kilogram.

PT. MSJ memiliki dua pemasok, yaitu Pabrik Gula Madukismo Pati dan PTPN 9 Jember. Hubungan antara perusahaan dengan pemasok telah diatur dalam kontrak dengan masa *expired* satu tahun. Apabila ada perubahan dalam kontrak, maka kedua belah pihak saling bertemu untuk berdiskusi dan melakukan pembaharuan bersama-sama.

Secara *general*, PT. MSJ membuat kesepakatan dengan masing-masing pemasok untuk mengirimkan gula ke pabrik dalam periode dua minggu sekali. Apabila dibutuhkan tambahan pasokan, PT. MSJ dapat melakukan pemesanan tambahan melalui telepon, *e-mail*, atau faksimili. Faktor eksternal terakhir perusahaan adalah distributor. PT. MSJ menjalin kerja sama dengan banyak distributor di pulau Jawa dan di luar pulau Jawa.

c. *Resources/Sumber Daya*

Komponen sumber daya atau *resources* merujuk pada seluruh aset dan kemampuan yang dimiliki oleh PT. MSJ dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, yang meliputi:

1) Sumber daya keuangan/*financial resources*

Modal usaha merupakan salah satu aspek *financial resources* yang penting bagi perusahaan. Ditemukan bahwa modal awal untuk pendirian PT. MSJ berasal dari dana pribadi *owner* ditambah dengan pinjaman bank. Dalam hal pembiayaan operasional perusahaan, alokasi dana terbesar disedot oleh pembelian bahan baku produksi, yaitu gula dari pemasok. Sementara, alokasi dana terkecil terletak pada biaya pengiriman produk *Gulasir* dan *Gula Selera* ke daerah Surabaya.

Dari bisnis pengemasan gula ini, *owner* PT. MSJ meraup keuntungan bersih sebesar 10% hingga 30%. Keuntungan tersebut dialokasikan untuk melunasi pinjaman bank dan mencapai BEP perusahaan. Selain itu, *owner* juga mengalokasikan keuntungan sebagai pemasukan pribadi.

Aset finansial PT. MSJ meliputi: biaya operasional, biaya kesejahteraan karyawan, utang berupa pinjaman bank untuk modal dan pasokan gula yang belum dibayarkan kepada pemasok, piutang dari pinjaman karyawan dan produk yang belum dibayar oleh distributor, kas perusahaan, dan persediaan barang.

2) Sumber daya manusia/*human resources*

Keseluruhan aktivitas operasional perusahaan disokong oleh keberadaan 50 orang tenaga kerja, yang meliputi *owner*, *Chief Executive Officer* (CEO), *Director of Finance*, *Director of General Affairs*, *Director of Sugar Division*, karyawan *Purchasing*, karyawan *Accounting*, karyawan *Building Maintenance*, *Office Administrator*, karyawan *Compensation and Benefits*, *Recruitment Specialist*, Kepala Gudang, anak Gudang, Kepala Produksi, anak Produksi, Kepala Pengiriman, Supir, Kernet, Kontrol Piutang, *Administrator Invoice* dan Surat Jalan,

administrator Penagihan, Kepala Pemasaran, dan anak Pemasaran.

Divisi *Finance* bekerjasama dengan *General Affairs*, terutama dalam konteks pengadaan barang. Divisi *Finance* bekerjasama dengan *Sugar Division*, terutama dalam aktivitas pembelian gula dari pemasok. Komunikasi harian dilakukan secara lisan atau melalui *Skype* dan *e-mail*. Fasilitas *e-mail* terutama digunakan untuk menyampaikan informasi penting yang terkait dengan kebijakan dan keputusan penting mengenai operasional perusahaan.

Karyawan yang baru saja diterima bekerja di PT. MSJ menjalani program *training* selama tiga bulan pertama. Selain itu, *Recruitment Specialist* menyelenggarakan program *training* dan *workshop* bagi karyawan tingkat bawah maupun manajer secara berkala. Tujuan dari pelatihan tersebut adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan keahlian kerja karyawan PT. MSJ. Di luar pelatihan atau *training* yang difasilitasi oleh perusahaan, setiap karyawan melakukan upaya individual untuk meningkatkan keahlian kerja yang dimilikinya.

3) Sumber daya berwujud/*physical resources*

Physical resources dalam kerangka analisis SERVO merujuk pada berbagai elemen yang tergabung dalam *Plants, Property, and Equipment* (PP&E). Secara fisik PT. MSJ telah memiliki tanah beserta bangunan usaha dengan kepemilikan pribadi (*owner*) yang terletak dalam satu kompleks di Kompleks Industri Bumi Maspion Romokolisari Blok XII/H1, Surabaya. Di dalam kompleks usaha tersebut terdapat bangunan kantor dan bangunan pabrik.

Apabila terdapat perlengkapan kantor yang membutuhkan biaya perbaikan, karyawan *Building Maintenance* melaporkan pada *Director of General Affairs* dan *Director of Finance* untuk ditindaklanjuti. Apabila terdapat peralatan kantor yang habis atau aset lain yang membutuhkan pembelian baru, maka setiap karyawan yang bersangkutan mengajukan permohonan pembelian kepada *Director of Finance* dan karyawan *Purchasing*.

Dalam aset teknologi informasi, PT. MSJ belum menggunakan sistem informasi yang dibuat oleh *programmer* dari dalam maupun dari luar perusahaan. Seluruh data yang dikumpulkan dari berbagai divisi atau subdivisi dalam perusahaan dikumpulkan dalam bentuk *soft copy* (penyimpanan data di komputer kerja setiap manajer divisi) dan *hard copy* (*print out* yang disimpan di lemari arsip). Integrasi data dan arsip dilakukan secara manual dan menjadi tanggung jawab ketiga manajer, CEO, dan *owner*.

4) Sumber daya tak berwujud/*intangible resources*

Sumber daya tak berwujud yang diamati dalam penelitian ini adalah merek, niatan baik, aset intelektual, dan reputasi PT. MSJ.

d. *Value/Nilai*

Nilai yang dipegang oleh *owner* dan jajaran pimpinan tertinggi lainnya umumnya mempengaruhi pengambilan keputusan dalam perusahaan. Keyakinan *owner* untuk melanjutkan niatnya membangun bisnis pengemasan gula dilandasi oleh dukungan dari anggota keluarga, terutama

putranya yang saat ini menjadi CEO perusahaan, baik berupa dukungan sipiritual maupun dukungan dalam bentuk pemberian informasi yang mendukung didirikannya perusahaan.

Secara general, PT. MSJ mendasarkan komunikasi dan interaksi internal maupun eksternalnya pada kekeluargaan dan keterbukaan. *Owner* menerapkan kedisiplinan di lingkungan kerja, yang direalisasikan dalam ketepatan jam kerja dan aktivitas kerja. Selama jam kerja, seluruh jajaran atasan dan karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan tidak menghabiskan waktu untuk hal yang tidak penting atau tidak berkaitan dengan pekerjaan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. MSJ mementingkan nilai-nilai kekeluargaan, kekerabatan, kepercayaan, keterbukaan, kepatuhan, kedisiplinan, dan keuntungan optimal. Keseluruhan *value* tersebut tercermin dalam pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan sebuah keputusan, terutama yang terkait dengan bisnis, yang kemudian ditularkan secara tanpa sadar kepada para karyawan.

e. *Organization/Organisasi*

Komponen ini merupakan gabungan dari budaya, kepemimpinan, kepegawaian, struktur, dan sistem dalam PT. MSJ,

1) Budaya

Iklim kerja di PT. MSJ sangat kondusif untuk menjalankan tugas atau pekerjaan, terutama karena suasana kantor cenderung tenang, tanpa ada keributan yang tidak perlu dari karyawan, sehingga setiap karyawan dapat fokus dalam bekerja. Dari aspek suasana kerja, suasana di kantor terasa tegang dan serius, sementara di pabrik terasa lebih santai dibandingkan dengan suasana di kantor. Ada budaya saling tolong-menolong di antara karyawan, dimana para karyawan saling bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan kantor. Kekeluargaan merupakan kepribadian utama dari PT. MSJ. Setiap komponen perusahaan, dari manajemen tertinggi hingga karyawan bawah, bertemu setiap hari kerja saat jam kantor dan saling bertegur sapa. Interaksi antarkomponen perusahaan terjadi secara lebih intens (lebih dari sekedar melempar senyum atau melempar sapa) saat *meeting* yang diselenggarakan secara rutin setiap minggu atau setiap 2 minggu sekali.

2) Kepemimpinan

Jabatan kepemimpinan tertinggi di PT. MSJ dipegang oleh *owner*, kemudian disusul oleh CEO, serta para manajer divisi (*Director of Finance*, *Director of General Affairs*, dan *Director of Sugar Division*).

3) Kepegawaian

Pengorganisasian dalam PT. MSJ tertuang dalam struktur organisasi dan *job description* yang tertera dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Organisasi, serta dalam kontrak kerja masing-masing karyawan. Di PT. MSJ terdapat tiga subdivisi yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, yaitu *Recruitment Specialist*, *Office Administrator*, dan *Compensation and Benefits* (C&B).

Dalam hal kepegawaian, saat ini operasional PT. MSJ

didukung oleh 50 tenaga kerja yang tersebar ke dalam jajaran manajemen puncak hingga karyawan bawah.

Evaluasi terhadap kinerja karyawan dilakukan setiap enam bulan sekali. Hasil evaluasi kinerja didasarkan atas pengamatan terhadap keseharian karyawan, dimana kinerja karyawan dibandingkan dengan ekspektasi atasan dan peraturan yang berlaku di PT. MSJ. Selain itu, seluruh laporan yang dibuat oleh karyawan terkait dengan tugasnya merupakan bahan pertimbangan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

Karyawan PT. MSJ mendapatkan program *training* atau *workshop* secara berkala, berlaku juga bagi para manajer divisi. Program *training* berkala ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan keahlian sumber daya manusia di PT. MSJ.

4) Struktur

PT. MSJ telah memiliki susunan hirarkis yang menandai pembagian tanggung jawab dan alur koordinasi dalam perusahaan. Struktur organisasi dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Owner berada pada puncak manajemen, membawahi *Chief Executive Officer* (CEO). CEO membawahi tiga orang manajer divisi, yaitu *Director of Finance*, *Director of General Affairs*, dan *Director of Sugar Division*. Divisi *Finance* terdiri dari dua bagian, yaitu *Purchasing* dan *Accounting*. Divisi *General Affairs* atau Operasional terdiri dari empat bagian, yaitu *Building Maintenance*, *Recruitment Specialist*, *Office Administrator*, dan *Compensation and Benefit* (C&B). *Sugar Division* terbagi ke dalam empat bagian, yaitu Kepala Gudang, Kepala Produksi, Kepala Pengiriman, dan Kepala Pemasaran. Kepala Gudang membawahi Anak Gudang. Kepala Produksi membawahi Anak Produksi. Kepala Pengiriman membawahi Supir, Kernet, Kontrol Piutang, Administrator *Invoice* dan Surat Jalan, serta Administrator Penagihan. Kepala Pemasaran membawahi Anak Pemasaran.

Struktur organisasi dalam perusahaan telah ditata secara sistematis dengan keterangan mengenai *job description* masing-masing. *Job description* merupakan penjelasan atau rincian mengenai tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap elemen fungsional dalam perusahaan.

5) Sistem

Di dalam pabrik, terdapat aktivitas lain yang sipatnya nonoperasional. Berikut ini adalah pembahasan secara lebih mendetail atas pelaksanaan berbagai aktivitas harian PT. MSJ.

a) Penggajian dan kesejahteraan karyawan

Karyawan mendapatkan gaji pokok setiap awal bulan pada tanggal 5, dengan nominal yang berbeda-beda, sesuai dengan lamanya kerja, jabatan fungsional yang dimiliki, dan kinerja karyawannya. Gaji pokok minimal yang diterima oleh karyawan PT. MSJ adalah sebatas UMR Surabaya. Selain itu, apabila karyawan terpaksa bekerja lembur untuk mengejar target produksi, perusahaan memberikan uang lembur sebagai kompensasi atas jam kerja tambahan tersebut. Setiap kali dilakukan evaluasi kinerja, karyawan mendapatkan bonus gaji yang nominalnya bergantung pada hasil evaluasi kinerja dan

mendapatkan kenaikan gaji dengan persentase yang sesuai dengan hasil evaluasi kinerja tahunan

Karyawan PT. MSJ juga memperoleh fasilitas penunjang lain berupa Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), asuransi, layanan untuk mengurus atau mendaftarkan NPWP bagi karyawan yang belum memiliki NPWP, program *team building* atau *team bonding* setahun sekali, dan tunjangan untuk kasus tertentu (THR, kehamilan, pernikahan, kematian).

PT. MSJ tidak memberlakukan sistem jenjang karir. Setiap pimpinan bukan berasal dari karyawan yang naik pangkat, melainkan memang secara khusus direkrut dari awal untuk menduduki posisi atasan.

b) Pengelolaan Keuangan

Dari hasil penelitian, tidak diperoleh data mengenai nominal tertentu yang dimiliki oleh perusahaan, baik dalam konteks modal awal, aset, maupun keuntungan. Penelitian menunjukkan bahwa PT. MSJ didirikan menggunakan modal awal yang berasal dari dana pribadi pemilik dan pinjaman bank. Pinjaman bank yang digunakan sebagai modal usaha belum sepenuhnya dikembalikan, sehingga masih tercatat sebagai aktiva hutang. PT. MSJ tidak menjalin kerja sama dengan investor, sehingga resiko finansial sepenuhnya ditanggung oleh *owner* perusahaan. Diperkirakan dalam lima tahun sejak perusahaan berdiri, PT. MSJ akan mencapai BEP.

c) Produksi

Aktivitas produksi di PT. MSJ terbagi ke dalam dua proses utama, yaitu pengemasan dan pengepakan. Gula yang diterima dari pemasok dan tersimpan dalam gudang merupakan bahan utama dalam proses produksi. Gula dimasukkan ke dalam mesin pengemasan, sehingga menghasilkan gula kemasan *Gulasir* atau *Gula Selera* (sesuai *batch*). Kemasan gula yang dihasilkan kemudian dimasukkan ke dalam mesin pengemasan untuk menghasilkan kardus-kardus gula berisi masing-masing 24 gula kemasan satu kilogram.

d) Pemasaran

Produk PT. MSJ, yang diberi merek *Gulasir* dan *Gula Selera*, dipasarkan ke seluruh area distribusi melalui media *leaflet*, *vinyl*, dan spanduk. Namun, aktivitas pemasaran yang telah dilaksanakan oleh PT. MSJ dipandang masih kurang efektif dan efisien dalam menyentuh masyarakat yang menjadi calon konsumen potensial produk *Gulasir* dan *Gula Selera*.

e) Distribusi

Distribusi produk untuk kawasan Surabaya ditangani secara langsung oleh PT. MSJ, dengan Kepala Pengiriman sebagai petugas pengelola. Pengiriman di luar kawasan Surabaya diserahkan kepada distributor rekanan.

f) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan di PT. MSJ adalah *owner*, *Chief Executive Officer* (CEO), *Director of Finance*, *Director of General Affairs*, dan *Director of Sugar Division*. *Owner* dan CEO membuat keputusan langsung mengenai hal-hal inti bagi perusahaan. Keputusan yang diambil oleh para manajer disampaikan kepada *owner* atau

CEO untuk mendapatkan persetujuan. Karyawan PT. MSJ mendapatkan kesempatan untuk memberikan sumbangsih bagi pengambilan keputusan dalam perusahaan kemudian disampaikan pada manajer divisi terkait. Manajer bertugas menyampaikan pada CEO dan *owner* melalui *meeting* untuk kemudian diputuskan.

g) Penetapan kebijakan dan aturan

Owner dan CEO yang memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam hal penetapan kebijakan atau peraturan yang diberlakukan di PT. MSJ. Terdapat dua peraturan resmi yang diberlakukan di PT. MSJ, yaitu Standar Operasional Perusahaan (SOP) dan kontrak kerja. SOP memuat ketentuan mengenai jam kerja, pakaian kerja, cara komunikasi, dan hal-hal lain yang bersifat operasional atau rutin, sementara kontrak kerja memuat ketentuan mengenai aturan cuti, hak dan kewajiban karyawan, kerahasiaan informasi perusahaan, dan hal-hal lain yang bersifat nonoperasional, mendalam, dan spesifik.

2. Penerapan Analisis SERVO

a. Mengevaluasi kinerja perusahaan

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja PT. MSJ saat ini berada pada kategori baik, karena – mengacu pada visi dan misi perusahaan – PT. MSJ saat ini beroperasi dengan mesin modern yang terjaga kondisinya, sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan telah menguasai kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya, kualitas produk yang dijual oleh perusahaan terjaga dengan baik, serta penyebaran produk perusahaan, yaitu *Gulasir* dan *Gula Selera*, telah mencapai daerah Jawa Timur, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi, Kalimantan, Papua, dan Maluku.

b. Menilai strategi berjalan dan perlu/tidaknya dilakukan perubahan

Hasil evaluasi menyatakan bahwa terdapat hubungan antarelemen SERVO dalam strategi pengembangan bisnis PT. MSJ ditunjukkan dalam tabel 1.

Tabel 1. SERVO Grid PT. Manunggal Suko Jaya

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

Sumber: Diolah Peneliti

Berikut akan dijelaskan analisis hubungan antarelemen SERVO di PT. MSJ.

1) *Strategy* ke *Environment* (S-E): *tight fit, early fit*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. MSJ menggunakan strategi fokus, dimana perusahaan berkonsentrasi pada pasar regional tertentu, jalur produk tertentu, atau kelompok pembeli tertentu, dimana PT. MSJ

menetapkan konsentrasinya pada pasar Kalimantan – atau secara luas, luar pulau Jawa – yang notabene masih minim kompetitor lokal. Dari empat indikator dalam komponen *strategy*, akan dinilai hubungan antara komponen *strategy* dengan komponen *environment*, serta bagaimana komponen *strategy* mendukung atau memberikan kontribusi terhadap komponen *environment*. Keempat indikator *strategy* yang dimaksud adalah *goals, scope, competitive basis, dan business model*.

2) *Strategy* ke *Resources* (S-R): *tight fit, delayed fit*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. MSJ menggunakan strategi fokus, dimana perusahaan berkonsentrasi pada pasar regional tertentu, jalur produk tertentu, atau kelompok pembeli tertentu, dimana PT. MSJ menetapkan konsentrasinya pada pasar Kalimantan – atau secara luas, luar pulau Jawa – yang notabene masih minim kompetitor lokal. Dari empat indikator dalam komponen *strategy*, akan dinilai hubungan antara komponen *strategy* dengan komponen *resources*, serta bagaimana komponen *strategy* mendukung atau memberikan kontribusi terhadap komponen *resources*. Keempat indikator *strategy* yang dimaksud adalah *goals, scope, competitive basis, dan business model*.

3) *Strategy* ke *Value* (S-V): *loose fit, delayed fit*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. MSJ menggunakan strategi fokus, dimana perusahaan berkonsentrasi pada pasar regional tertentu, jalur produk tertentu, atau kelompok pembeli tertentu, dimana PT. MSJ menetapkan konsentrasinya pada pasar Kalimantan – atau secara luas, luar pulau Jawa – yang notabene masih minim kompetitor lokal. Dari empat indikator dalam komponen *strategy*, akan dinilai hubungan antara komponen *strategy* dengan komponen *value*, serta bagaimana komponen *strategy* mendukung atau memberikan kontribusi terhadap komponen *value*. Keempat indikator *strategy* yang dimaksud adalah *goals, scope, competitive basis, dan business model*.

4) *Strategy* ke *Organization* (S-O): *medium fit, normal fit*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. MSJ menggunakan strategi fokus, dimana perusahaan berkonsentrasi pada pasar regional tertentu, jalur produk tertentu, atau kelompok pembeli tertentu, dimana PT. MSJ menetapkan konsentrasinya pada pasar Kalimantan – atau secara luas, luar pulau Jawa – yang notabene masih minim kompetitor lokal. Dari empat indikator dalam komponen *strategy*, akan dinilai hubungan antara komponen *strategy* dengan komponen *organization*, serta bagaimana komponen *strategy* mendukung atau memberikan kontribusi terhadap komponen *organization*. Keempat indikator *strategy* yang dimaksud adalah *goals, scope, competitive basis, dan business model*.

5) *Environment* ke *Strategy* (E-S): *tight fit, early fit*.

Tugas, wewenang, sikap, serta perilaku *owner, CEO, dan para manajer* mendukung komponen strategi dalam pengembangan bisnis PT. MSJ. Lingkungan kerja yang dibuat terpisah antara kantor dan pabrik merupakan upaya untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif di lingkungan kantor, sehingga tidak terlalu bising dalam

melaksanakan aktivitas nonoperasional atau aktivitas yang bersifat administratif. Budaya organisasi secara jelas memberikan dukungan dan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Dari segi lingkungan makro, hanya ditemukan empat dimensi yang mempengaruhi perusahaan, yaitu dimensi ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan politik hukum. Dalam hal teknologi, PT. MSJ telah mengaplikasikan teknologi dalam bentuk penggunaan mesin pengemasan dan mesin pengepakan modern. Pada dimensi sosial budaya, ditemukan bahwa kelangsungan hidup perusahaan dipengaruhi secara tidak langsung oleh karakteristik dan preferensi konsumen terhadap produk yang ditawarkan oleh PT. MSJ. Dari sudut pandang politik hukum yang terkait dengan dimensi ekonomi, ditemukan bahwa kebijakan pemerintah mempengaruhi perubahan harga jual gula dari petani tebu.

Dalam hal hubungan elemen *environment* ke elemen *strategy* dalam strategi pengembangan bisnis PT. MSJ, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit*.

6) *Environment* ke *Resources* (E-R): *tight fit, delayed fit*.

Dalam menghadapi situasi lingkungan internal maupun eksternal, perusahaan memiliki sumber daya yang mencukupi. PT. MSJ menggunakan mesin pengemasan dan mesin pengepakan yang modern. Perusahaan juga telah memiliki sumber daya manusia yang ahli di bidangnya, serta secara jumlah dapat dikatakan mencukupi. Berdasarkan situasi di atas, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *delayed fit* bagi hubungan elemen *environment* ke elemen *resources* dalam strategi pengembangan bisnis PT. MSJ.

7) *Environment* ke *Value* (E-V): *tight fit, early fit*.

Kebudayaan kompetitor sebagai bagian dari lingkungan eksternal mempengaruhi jalannya perusahaan, bahkan sebagian keputusan perusahaan didasarkan pada aktivitas kompetitor. Dalam menghadapi perubahan lingkungan, perusahaan melakukan perubahan kebijakan, aturan, dan keputusan yang sesuai dengan situasi lingkungan eksternal maupun internal (misalnya pemasok, pesaing, konsumen, dan sebagainya). Perubahan yang dibuat oleh manajemen atas disampaikan pada karyawan melalui berbagai media, yaitu secara lisan, melalui pemberitahuan tertulis, atau melalui email, untuk meyakinkan bahwa keseluruhan informasi dapat diterima oleh karyawan dan dipahami untuk dilaksanakan. Berdasarkan situasi di atas, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* bagi hubungan elemen *environment* ke elemen *value* dalam strategi pengembangan bisnis PT. MSJ.

8) *Environment* ke *Organization* (E-O): *medium fit, normal fit*.

Karakteristik konsumen gula yang memiliki kesadaran terhadap kualitas gula yang dibeli, *aware* terhadap merek produk, presentasi kemasan secara fisik, dan mementingkan *familiarity* terhadap produk atau merek gula tertentu menuntut karyawan PT. MSJ untuk berkoordinasi secara lebih baik dan bekerja secara lebih disiplin. PT. MSJ mengambil keputusan-keputusan elemen *organization* yang sesuai dengan tuntutan pemerintah. Namun, pengaruh

lingkungan tidak serta merta berdampak pada perubahan elemen organisasi. Budaya perusahaan tidak mengalami perubahan meskipun lingkungan makro perusahaan berubah. Kepemimpinan, kepegawaian, struktur, dan sistem atau segala bentuk aktivitas harian PT. MSJ tidak berubah karena adanya perubahan pada lingkungan makro. Tidak semua perubahan dalam elemen *environment* mempengaruhi perusahaan untuk mengubah elemen *organization*. Situasi tersebut mendasari peneliti untuk memberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *environment* ke elemen *organization* dalam strategi pengembangan bisnis PT. MSJ.

9) *Resources* ke *Strategy* (R-S): *tight fit, normal fit*.

Sumber daya keuangan meliputi aset finansial PT. MSJ yang tersedia dan peluang mendapatkan dana. PT. MSJ membiayai operasional perusahaannya dari uang pribadi *owner* sebagai modal, yang ditambah dengan pinjaman bank. Sumber daya manusia PT. MSJ ada sebanyak 50 orang, yang kesemuanya memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing. Sumber daya berwujud, yang direpresentasikan oleh aset fisik perusahaan (PP&E) mampu menunjang operasional perusahaan secara baik dan optimal.

Niatan baik perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang sebanding dengan kualitas dan nilai yang dimiliki produknya berkontribusi pada komponen strategi perusahaan dalam konteks pencapaian tujuan dan *competitive basis*. PT. MSJ mencanangkan strategi fokus sebagai upaya untuk meningkatkan pengenalan masyarakat luas akan produknya dan sekaligus menciptakan reputasi yang baik melalui pengendalian mutu, sebagai bagian dari visi dan misi perusahaan. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *resources* ke elemen *strategy* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ.

10) *Resources* ke *Environment* (R-E): *medium fit, normal fit*.

Aset fisik perusahaan merupakan pendukung bagi terciptanya kinerja yang baik di lingkungan kerja. Dari aspek *intangible resources*, ditemukan bahwa perusahaan memasarkan merek yang belum dikenal secara luas oleh masyarakat Indonesia. Di satu sisi, minimnya pengetahuan masyarakat akan merek tersebut menjadi kekurangan perusahaan untuk melaksanakan strateginya di tengah pasar. Namun, di sisi lain, perusahaan dapat menjadi pelopor pemasaran produk di tengah masyarakat. Perusahaan menggunakan mesin berteknologi tinggi yang selalu terpelihara agar senantiasa memberikan gula kemasan yang berkualitas baik pada konsumen. Peneliti memberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *resources* ke elemen *environment* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ.

11) *Resources* ke *Value* (R-V): *tight fit, early fit*.

Dari aspek *human resources*, proses pemilihan sumber daya manusia perusahaan menggunakan kriteria khusus yang dikehendaki oleh atasan. Pemilihan CEO dan manajer merupakan hasil keputusan *owner*, dengan pertimbangan kekerabatan dan karakter khusus yang dipandang sesuai

dengan kepribadian *owner*. *Physical resources* yang disediakan oleh perusahaan, yaitu *plant, property, equipment*, teknologi informasi, dan fasilitas produksi mendukung terciptanya nilai kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Berbagai situasi tersebut diaplikasikan ke dalam lingkungan kerja PT. MSJ sejak awal berdirinya, sehingga peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* bagi hubungan elemen *resources* ke elemen *value* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

12) *Resources* ke *Organization* (R-O): *tight fit, early fit*.

PT. MSJ menyediakan dua bangunan bagi aktivitas perusahaan, yaitu bangunan kantor dan bangunan pabrik. Sumber daya berwujud yang dimiliki oleh perusahaan dimanfaatkan secara optimal demi kelancaran kerja organisasi. Sumber daya tak berwujud, khususnya reputasi perusahaan, secara tidak langsung memberikan pengaruh pada komponen *organization*, khususnya pada aspek sistem. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* bagi hubungan elemen *resources* ke elemen *organization* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

13) *Value* ke *Strategy* (V-S): *tight fit, normal fit*.

Perusahaan memberikan fasilitas kesejahteraan berupa *team building* atau *team bonding*, yang berbentuk kegiatan bebas yang dipilih oleh masing-masing divisi untuk menghabiskan waktu bersama-sama di luar kantor. Aktivitas tersebut merupakan sarana penciptaan nilai kekeluargaan di tengah karyawan. Secara tidak langsung, akan tertanam keterbukaan di tengah karyawan, sehingga komunikasi antarkaryawan terjadi dengan lancar. Arus informasi tentang visi dan misi serta strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan juga akan meningkat seiring dengan peningkatan keterbukaan antarkaryawan.

Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *value* ke elemen *strategy* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

14) *Value* ke *Environment* (V-E): *tight fit, early fit*.

Nilai kekeluargaan yang dibina oleh perusahaan ternyata diteruskan oleh karyawan dalam menjalin interaksi dengan pihak eksternal perusahaan. Karyawan yang berinteraksi secara langsung dengan pemasok dan distributor atau pihak eksternal lain membangun hubungan baik dan komunikasi yang baik, tidak sebatas hubungan bisnis. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* bagi hubungan elemen *value* ke elemen *environment* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

15) *Value* ke *Resources* (V-R): *tight fit, normal fit*.

Nilai kedisiplinan, kekeluargaan, dan keterbukaan akan membentuk *image* perusahaan di tengah masyarakat, karena secara tidak langsung aplikasi nilai-nilai tersebut mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang layak diterima konsumen. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *value* ke elemen *resources* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

16) *Value* ke *Organization* (V-O): *medium fit, normal fit*.

Perusahaan mengembangkan keahlian karyawan melalui *training* sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan nilai kedisiplinan. Manajemen atas juga memberikan teladan dalam keseharian agar nilai perusahaan semakin tertanam dalam diri karyawan. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *value* ke elemen *organization* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

17) *Organization* ke *Strategy* (O-S): *medium fit, delayed fit*.

Sistem kerja di PT. MSJ telah ditetapkan secara jelas dan dipahami oleh semua karyawan. Penetapan berbagai skenario dalam aktivitas-aktivitas operasional dan nonoperasional mempengaruhi pencapaian tujuan dalam komponen strategi perusahaan. Selain itu, hal ini berkontribusi pada keunggulan persaingan perusahaan terkait pengambilan keputusan.

Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *medium fit* dan *delayed fit* bagi hubungan elemen *organization* ke elemen *strategy* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

18) *Organization* ke *Environment* (O-E): *tight fit, delayed fit*.

Keseluruhan sistem kerja PT. MSJ berjalan dengan baik dan mendukung perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan perusahaan. Kejelasan dalam hal struktur organisasi serta tugas dan wewenang masing-masing komponen internal perusahaan berdampak pada kejelasan aktivitas perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghadapi tuntutan konsumen dan tantangan kompetitor. Kekurangan yang masih teramati adalah kekurangan pada kinerja karyawan Pemasaran untuk memperkenalkan produk secara luas dengan media atau strategi yang tepat. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *delayed fit* bagi hubungan elemen *organization* ke elemen *environment* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

19) *Organization* ke *Resources* (O-R): *tight fit, normal fit*.

Komponen organisasi meliputi beberapa aspek, yaitu budaya, kepemimpinan, kepegawaian, struktur, dan sistem dalam PT. MSJ . Setiap komponen internal perusahaan memiliki tugas dan wewenang yang berbeda-beda dan telah digariskan secara jelas dalam struktur organisasi perusahaan. Kejelasan dalam hal struktur dan sistem berdampak pada kejelasan mengenai sumber daya yang dibutuhkan dalam perusahaan. Perusahaan memberikan program *training* dan *workshop* secara berkala pada karyawan, termasuk jajaran manajer, sehingga kualitas sumber daya manusia di PT. MSJ selalu berada pada kondisi prima.

Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* bagi hubungan elemen *organization* ke elemen *resources* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ .

20) *Organization* ke *Value* (O-V): *tight fit, early fit*.

Otorisasi *owner* dalam sebagian keputusan juga memperkuat nilai kedisiplinan, karena karyawan dipaksa untuk berada pada satu jalur yang diharapkan oleh perusahaan. Sistem kerja yang ditetapkan di PT. MSJ menunjukkan adanya keterkaitan antara satu divisi dengan

divisi lain. Dalam hal ini, keberadaan sistem kerja di PT. MSJ, mendorong terciptanya nilai kekeluargaan dan keterbukaan, yang didorong oleh interaksi dan komunikasi yang intens antardivisi. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* bagi hubungan elemen *organization* ke elemen *value* dalam pengembangan bisnis PT. MSJ.

c. Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif strategi dan program

Dalam penerapan analisis SERVO menggunakan SERVO Grid ditemukan bahwa sebagian besar konfigurasi pada analisis strategi pengembangan bisnis PT. MSJ tidak sesuai dengan konfigurasi ideal SERVO Grids. Namun, secara garis besar strategi pengembangan bisnis perusahaan telah sesuai dengan elemen-elemennya. Kekurangan yang mencolok terlihat pada pasangan hubungan berikut:

- 1) Hubungan komponen *Strategy* ke *Resources* (S-R)
- 2) Hubungan komponen *Strategy* ke *Value* (S-V)
- 3) Hubungan komponen *Environment* ke *Resources* (E-R)
- 4) Hubungan komponen *Organization* ke *Strategy* (O-S)
- 5) Penerapan strategi pengembangan bisnis perusahaan

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil analisa pembahasan PT. MSJ yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. PT Manunggal Suko Jaya menggunakan strategi pengembangan bisnis berupa strategi fokus Porter, dimana perusahaan berkonsentrasi pada pasar Kalimantan – atau secara luas, luar pulau Jawa – yang notabene masih minim kompetitor lokal.
2. Berdasarkan analisis SERVO, strategi pengembangan bisnis yang digunakan perusahaan saat ini masih relevan atau *fit* dalam mengembangkan bisnis. Elemen *strategy*, *environment*, *resources*, *value*, dan *organization* menunjukkan adanya hubungan saling mendukung satu sama lain.
3. PT Manunggal Suko Jaya perlu memperbaiki beberapa hal untuk mengatasi kekurangan dalam hubungan S-R (*tight fit*, *delayed fit*), S-V (*loose fit*, *delayed fit*), E-R (*tight fit*, *delayed fit*), dan O-S (*medium fit*, *delayed fit*).

Berdasarkan hasil analisa pembahasan, maka penulis memberikan beberapa saran dalam pengembangan bisnis PT. MSJ, antara lain:

1. PT. Manunggal Suko Jaya menetapkan satu distributor utama, yang membawahi distributor kecil, untuk menangani satu kawasan yang luas, misalnya dalam satu propinsi.
2. PT. Manunggal Suko Jaya meningkatkan kompetensi karyawan Pemasaran melalui program *training* atau *workshop* intensif.
3. PT. Manunggal Suko Jaya mempekerjakan karyawan baru atau karyawan tambahan di bagian Pemasaran.
4. PT. Manunggal Suko Jaya membeli mesin pengemasan dan mesin pengepakan tambahan.

5. PT. Manunggal Suko Jaya menambah *shift* kerja, dimana terdapat penambahan karyawan untuk *shift* malam atau *shift* kedua.
6. PT. Manunggal Suko Jaya mensosialisasikan dokumen resmi yang terkait dengan aturan dan informasi mendasar dalam perusahaan, antara lain Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga dan Standar Operasional Perusahaan, kepada seluruh komponen internal perusahaan.
7. PT. Manunggal Suko Jaya menarik perhatian konsumen melalui presentasi kemasan yang menarik.
8. PT. Manunggal Suko Jaya mengiklankan *Gulasir* dan *Gula Selera* melalui media yang menarik banyak massa, salah satunya adalah *website*.
9. PT. Manunggal Suko Jaya menetapkan batas otoritas bagi owner, CEO, dan para manajer, agar tidak membiarkan kemutlakan keputusan *owner* berlangsung secara terus-menerus atau berulang kali.
10. PT. Manunggal Suko Jaya menetapkan pasar fokus pada area yang tidak terlalu luas, sehingga lebih mudah dikontrol dan lebih realistis untuk dicapai atau dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Darurat Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1951 tentang Mengubah *Grondhuur-Ordonnantie* (S.1918 No. 88) dan *Vorstenlandschgrondhuurreglement* (S. 1918 No. 20).
- Sabarella (ed.). 2014. *Buletin Konsumsi Pangan Volume 5 Nomor 1 Tahun 2014*. Jakarta: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian.
- Fleisher, Craig S. Fleisher dan Bensoussan, Babette E. 2007. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. London: Pearson Education. 491 p.
- Hadari, Nawawi. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 1983. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.