

## EVALUASI STRATEGI BERSAING PADA PT. NEWSTAR PLASTIK

Erik Subiantoro dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail:erik\_subiantoro\_h@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Strategi bersaing memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu ; *Cost Leadership* , *Differentiation* dan *Focus*. Evaluasi terhadap strategi perusahaan perlu dilakukan karena persaingan yang semakin ketat dan mengharuskan perusahaan untuk selalu memperbaharui strategi yang dimilikinya, sehingga perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan. Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan akan persaingan adalah PT. Newstar Plastik. Dengan mengidentifikasi strategi bersaing yang digunakan dan mengevaluasi strategi tersebut relevan atau tidak, itulah tujuan penelitian ini. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis relevansi strategi bersaing PT Newstar Plastik dengan menggunakan SERVO Analysis (Fleisher & Bensoussan, 2007). Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Uji validitas data dalam penelitian ini menggunakan uji triangulasi sumber.

Penelitian ini menemukan bahwa strategi yang digunakan perusahaan adalah *cost leadership* Berdasarkan hasil analisis SERVO, elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain, di antaranya penerapan *low cost strategy*, melakukan *quality control* pada produk, sistem pendistribusian yang tertata dengan baik, sistem pengiriman yang tepat waktu serta penagihan yang efektif dan tepat waktu. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa strategi perusahaan saat ini masih relevan untuk dijalankan.

**Kata Kunci:** *SERVO analysis*, strategi bersaing, *low cost strategy*.

### I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia saat ini cukup berkembang, hal ini diketahui dari pertumbuhan ekonomi Indonesia periode 2009-2013 mencapai rata-rata 5,9% per tahun yang merupakan pertumbuhan ekonomi tertinggi di Asia Tenggara ([www.neraca.co.id](http://www.neraca.co.id)). Inaplas (Asosiasi Industri Arimatik, Olefin, dan Plastik) mencatat jumlah produksi plastik dalam negeri akan tumbuh 7 persen tahun ini. Pertumbuhan tersebut akan mendorong peningkatan konsumsi bahan baku plastik di dalam negeri. Namun tingkat konsumsi per kapita bahan baku plastik di dalam negeri masih tergolong rendah dibanding dengan negara lainnya. Sebagai gambaran, pada tahun 2012, konsumsi per kapita bahan baku plastik polyethylene (PE) resin di Indonesia mencapai sekitar 4,6 kg per kapita atau lebih rendah dibanding tingkat konsumsi per kapita rata-rata di kawasan Asia yang mencapai 8,8 kg per kapita. Sementara tingkat konsumsi per kapita PE resin di kawasan Asean seperti Singapura mencapai sekitar 19 kg per tahun, Malaysia (36 kg per kapita), Thailand (19 kg per kapita). Sedangkan konsumsi PE resin per kapita di Korea Selatan dan Jepang masing-masing telah mencapai 43 kg per kapita dan 34 kg per kapita pada tahun 2012. Dapat dilihat pada table 1.1

Tabel 1.1

#### Konsumsi Per Kapita Bahan Baku Plastik Tahun 2012.

Indonesia	Singapura	Malaysia	Thailand	Rata-rata ASEAN
4,6 kg	19 kg	36 kg	19 kg	8,8 kg

Sumber : (Mediadata Riset , 2013, Mei).

Dengan kondisi ini, maka potensi pertumbuhan konsumsi bahan baku plastik di pasar dalam negeri masih cukup besar, karena Indonesia merupakan pasar potensial bahan baku plastik dengan populasi penduduk 245 juta jiwa atau ke empat terbesar setelah China, India dan Amerika Serikat. (media data riset, 2013). Maju tidaknya industri plastik, tergantung dari kemajuan pertumbuhan ekonomi dan bahan Plastik telah menjadi bagian penting dalam hidup manusia dan pemakaiannya telah meningkat tajam sejak 25 tahun terakhir (Felixon, 2011). Plastik digunakan sebagai bahan baku kemasan, tekstil, bagian-bagian mobil, dan alat-alat elektronik. Hal ini karena kelebihan plastik yang ringan, kuat, mudah dibentuk, dan harganya relatif murah.

Perkembangan industry plastik dari tahun ke tahun semakin menurun, hal ini dapat diketahui jumlah industry plastik yang pada tahun 1.707 sektor industry turun hingga 1.592 sektor pada tahun 2013, sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah industry plastik saat ini mengalami penurunan, terbukti dari data diatas industry plastik terus mengalami kemerosotan. Penurunan ini tidak terjadi begitu saja, pasti ada penyebabnya. Salah satu penyebabnya adalah ketidakmampuan perusahaan untuk bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana persaingan yang diikuti dengan permintaan pasar yang selalu berubah-ubah yang mengharuskan perusahaan untuk bersiap dan menghadapi dengan strategi yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi yang digunakan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan hidup perusahaan.

Salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang industry Plastik adalah PT. New Star Plastik Surabaya. PT. New Star Plastik Surabaya adalah perusahaan yang memproduksi biji plastik menjadi barang jadi. PT. New Star Plastik Surabaya awalnya bergerak di bidang bahan bangunan seperti aksesoris pompa, sanitary dan peralatan tukang. Perusahaan keluarga ini awalnya *home industry* dirintis oleh generasi pertama. Dan baru berdiri sekitar tujuh tahun ini dipimpin oleh anak muda yang berumur 30 tahun merupakan generasi kedua dan sudah beromzet milyar-an per bulan serta menjadi badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Cakupan wilayah distribusi sendiri sudah mencapai Seluruh kota-kota besar Indonesia. Produk newstar hanya memiliki 2 *brand* yaitu Newstar dan Sohoo. Brand Newstar untuk kalangan

menengah-keatas dari bahan biji *plastic* original *brand* Soho terbuat dari biji *plastic* daur ulang. Sehingga warna dan kualitas barang serta harga pun berbeda. Jumlah produk yang diproduksi sendiri pun sudah mencapai sekitar 100 macam produk.

Untuk dapat bersaing dengan kompetitornya PT. New Star Plastik Surabaya harus dapat menerapkan strategi bersaing yang tepat untuk peningkatan usahanya. Strategi merupakan suatu hal yang penting karena merupakan alat yang dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan bersaing yang sesuai dengan perubahan lingkungan pasar, konsumen dan *stakeholder*, menurut Porter dalam Mustamu dan Kolina (2013). Agar dapat memenangkan persaingan yang ada, perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang tepat yang pelaksanaannya dilakukan dengan seefektif mungkin untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Pearce dan Robbins (2011) strategi adalah rencana yang berskala besar, dengan orientasi ke masa depan dengan tujuan berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi bersaing merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi pasar dan bertahan terhadap tekanan persaingan Aquino and Indriyani (2014). Strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu ; *Cost Leadership* (menekankan pemroduksian produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga), *Differentiation* (menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang lebih mementingkan kualitas ataupun nilai tambah yang ada pada produk), dan *Focus* (memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang ada di pasar atau nilai harga terbaik yang ada di pasar). (David, 2011)

Tujuan utama dalam strategi bersaing dalam sebuah industri adalah mempertahankan posisi industri dan melindungi industri dari kekuatan persaingan yang semakin kompetitif. Evaluasi terhadap strategi perusahaan perlu dilakukan karena persaingan yang semakin ketat dan mengharuskan perusahaan untuk selalu memperbaharui strategi yang dimilikinya, sehingga perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan.

Salah satu proses strategi yang bisa digunakan untuk mengevaluasi perusahaan yaitu dengan menggunakan SERVO Analysis. Menurut Fleisher & Bensoussan dalam Aquino dan Indriyani (2014) menyatakan bahwa analisis SERVO didesain untuk menilai dan memfasilitasi proses pembuatan strategi dan implementasinya dalam konteks perubahan pada market maupun perusahaan itu sendiri. SERVO analysis berguna sebagai alat analisis strategis karena dapat diterapkan di berbagai situasi, namun tidak berarti bahwa setiap perusahaan dalam industri tertentu perlu untuk bersaing dengan cara yang sama atau memiliki strategi yang sama Fleisher and Bensoussan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena diatas, maka akan dilakukan penelitian dengan mengambil judul **"Evaluasi Strategi Bersaing Pada PT. New Star Plastik Surabaya"**

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Menurut Sugiyono (2013), objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek pada penelitian ini adalah pelaksanaan analisis SERVO dalam strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. New Star Plastik Surabaya yaitu perusahaan yang bergerak pada bidang plastik.

Subjek penelitian adalah informan yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Moleong 2010: 132). Menurut Azwar (1998), subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, baik itu orang, benda, ataupun lembaga (organisasi) Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Subjek pada penelitian ini adalah Direktur Utama PT. New Star Plastik Surabaya yaitu Bapak Billy Limanto, Manajer SDM perusahaan dan Manajer pemasaran.

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* penulis akan mengumpulkan sumber data dari tiga informan. Informan-informan tersebut antara lain:

1. Informan yang pertama adalah Billy Limanto sebagai Direktur Utama perusahaan sebagai informan 1.
2. Informan yang kedua adalah Eric Prasetyo sebagai Manajer SDM perusahaan sebagai informan 2.
3. Informan yang ketiga adalah Benny Susanto sebagai Manajer pemasaran perusahaan sebagai informan 3.

Dalam penelitian ini sumber data diperoleh melalui dua sumber yaitu:

1. Data primer

Data primer yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggabungkan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan dan dianggap lebih akurat karena disajikan secara terperinci serta data sekunder yang merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari subjek penelitian seperti arsip, dokumen ataupun buku-buku yang berkaitan dengan penelitian ini (Purhantara, 2010). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui panduan wawancara.

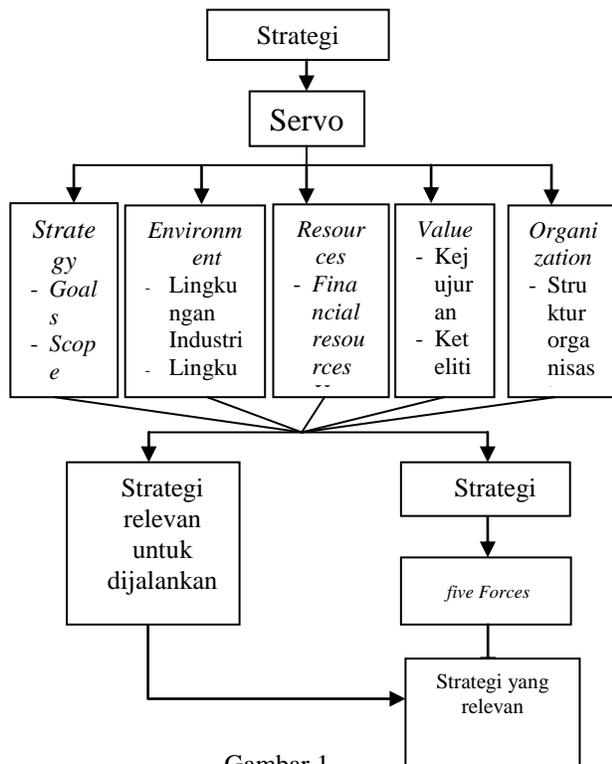
2. Data Sekunder

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. Sumber data sekunder yang digunakan penulis adalah buku – buku literatur, jurnal penelitian, artikel ilmiah, internet dan data internal perusahaan.

Peneliti menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan cara membandingkan data dari berbagai narasumber yang ada. Dan juga menggunakan triangulasi teknik yaitu dengan cara membandingkan antara data hasil wawancara dengan hasil observasi yang dilakukan.

**Kerangka Berpikir**



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Konsep SERVO**

Menurut Porter (1987) ada tiga jenis dasar Strategi Generik, yaitu *low cost*, *differentiation*, *Focus*. Semua keunggulan ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa dan memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli dalam bentuk produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya. Sedangkan fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran, serta didasarkan pada premis bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang lebih luas. Dan berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan maka secara keseluruhan PT. NewStar Plastik menggunakan *Low Cost Strategy*. Analisa saya adalah sebagai berikut :

Menurut Fleisher & Bensoussan (2007, pp.140-145) Lima elemen *SERVO Analysis* yang terdapat dalam PT. NewStar Plastik adalah sebagai berikut :

1. *Strategi*.

Strategi adalah serangkaian keputusan yang kompetitif dan tindakan yang dilakukan dalam menanggapi lingkungan perusahaan. Strategi bertujuan untuk posisi terbaik saat ini kemampuan perusahaan dan sumber daya untuk mengamankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu Porter (1987). Dalam menjalankan bisnisnya PT. NewStar Plastik memiliki beberapa pendekatan yang digunakan untuk menghadapi persaingan yang ada diantara perusahaan yang bergerak dalam bidang produsen berbahan plastik. Mampu menekan harga jual ke distributor lebih murah 5-10% dibanding kompetitor dengan kualitas yang terjaga dan bergaransi penuh 100% dan proses pengiriman juga cepat dan tepat. Hal ini diperkuat dengan menjaga hubungan baik dengan tiap distributor besar di setiap wilayah dengan tidak terjun langsung ke pasar, akibatnya Mampu menjaga harga pasar di toko retail 10-20% dibawah harga kompotitornya.

Ada empat elemen yang terkait dengan strategi (Fleisher and Bensoussan, 2007, p.141), yaitu :

a) *Goals*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada ketiga informan menunjukkan bahwa tujuan PT. NewStar Plastik adalah untuk menghidupi masyarakat luas dengan produk plastik berkualitas, karena produk-produk yang diproduksi oleh PT. NewStar Plastik merupakan produk substitusi dari produk-produk logam yang sudah ada dan dapat berguna bagi masyarakat luas. Hal ini juga didukung dengan hasil observasi yang dilakukan bahwa tujuan tersebut juga telah tertulis dalam visi perusahaan.

b) *Scope*.

Produk yang ditawarkan oleh PT. Newstar Plastik adalah bahan-bahan bangunan dari plastic yang terdiri dari *sanitary*, aksesoris pompa air, dan peralatan tukang merupakan produk perusahaan yang dijual. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa PT. Newstar Plastik telah memiliki 153 jenis produk dari berbagai warna yang tersedia.

c) *Competitive Basis*.

Keunggulan kompetitif PT. Newstar Plastik yaitu dengan melakukan *QC* yang ketat terhadap setiap produk dan melakukan *low cost strategy*, yang terpenting produk tersebar dahulu diseluruh toko bangunan sehingga produk newstar bisa bersaing dengan merk dan produk yang sudah ada dipasaran. Dan tetap ditunjang dengan system pendistribusian yang tertata dengan baik.

Dalam upaya memenangkan persaingan setiap perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif dari pesaingnya. Dalam hal ini, PT. Newstar Plastik memiliki keunggulan kompetitif yaitu memiliki *quality product* yang ketat pada setiap produk dan melakukan *low cost strategy*. Hal ini dilakukan agar dapat tetap menjaga kepuasan konsumen terhadap produk Newstar dengan ditunjang dengan harga yang murah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa selama ini, PT. Newstar Plastik telah menjaga *quality product* pada setiap produksi barang sampai sebelum

dikemas. Selain menjaga kualitas produk, perusahaan juga melakukan strategi harga murah (*low cost strategy*) agar moto perusahaan yaitu “*harga rakyat kualitas ningrat*” dapat tercapai, dan yang terpenting produk tersebar dahulu di seluruh toko bangunan sehingga produk newstar bisa bersaing dengan merk dan produk yang sudah ada di pasaran. Dari segi pengiriman, perusahaan memiliki sistem logistik pendistribusian yang tertata dengan baik serta pengiriman cepat. Selain itu, dalam menjawab perkembangan teknologi yang ada, perusahaan juga telah memanfaatkan sistem informasi database untuk internal perusahaan serta pelanggan untuk memudahkan segala aktivitas perusahaan.

d) *Business Model*.

Perusahaan memiliki tanggung jawab sesuai dengan *job description* masing-masing divisi untuk sektor internal, sedangkan untuk eksternal PT. Newstar Plastik memberikan pelayanan secara menyeluruh dari bonus barang dan souvenir serta ketepatan dan kecepatan dalam pengiriman barang ke tujuan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan juga terlihat bahwa perusahaan telah memiliki *job description* yang jelas sesuai tanggung jawab masing-masing, sehingga proses kegiatan bisnis menjadi lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan diatas, maka secara keseluruhan PT. NewStar Plastik menggunakan *Low Cost Strategy*.

## 2. *Environment*

Menurut Porter (1987, p3) pokok dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi. Keadaan persaingan dalam suatu industry tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, dimana potensi laba diukur dalam bentuk hasil laba atas modal yang ditanamkan jangka panjang Porter (1987). Dalam analisa saya yang merujuk hasil observasi dan wawancara terhadap sektor Lingkungan di PT. Newstar Plastik didapatkan hasil berupa :

a) *Lingkungan Industri*

Bahan baku dan kualitas barang jadi yang menjadi persaingan di industri plastik selama ini dan memiliki dampak yang paling besar terhadap PT. Newstar Plastik. Saat ini persaingan industri plastik cukup ketat, dilihat dari Badan Pusat Statistik pada tahun 2013 jumlah industri plastik yang ada di Indonesia mencapai 1.592. Hal-hal yang menjadi persaingan antara industri plastik adalah persaingan pada bahan baku, kualitas barang jadi, serta harga yang ditawarkan. Hal-hal tersebut memiliki dampak yang paling besar terhadap kondisi persaingan industri plastik yang dialami PT. Newstar Plastik. Melihat persaingan yang ada ini menjadikan perusahaan mampu memahami lingkungan yang khususnya pada kualitas barang yang selalu menjadi pertimbangan pelanggan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan sejauh ini PT. Newstar Plastik selalu berinovasi dalam tingkatan jenis produk dan bersaing sehat dengan kompetitornya. Selalu menjaga hubungan baik dengan setiap langganan agar tercipta hubungan yang lebih dekat untuk saling

membantu dalam pemasaran produk newstar ditunjang dengan harga dan kualitas barang yang terjamin. Hal ini dilakukan guna menghadapi lingkungan persaingan yang ada.

b) *Lingkungan Internal*

Dalam Lingkungan Internal, PT. Newstar Plastik untuk cara menemukan *supplier* bahan baku dan kemasan produk dengan memperoleh informasi melalui relasi bisnis dan *customer* sendiri. Dalam lingkungan internal, PT. Newstar Plastik untuk cara menemukan *supplier* bahan baku dan kemasan produk dengan memperoleh informasi melalui relasi bisnis dari langganan maupun *supplier* sendiri. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, sejauh ini perusahaan telah menjaga hubungan baik dengan *supplier* terbukti dari pembayaran tagihan tepat waktu. Menjalin hubungan baik yang dilakukan perusahaan dengan *supplier*, karena perusahaan menyadari bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kekuatan pemasok yang dimiliki. Selain itu, perusahaan juga menyadari pentingnya *supplier* dalam proses produksi yang dilakukannya ini untuk dapat meningkatkan efisiensi dalam memproduksi suatu produk.

c) *Lingkungan Tugas*

Tugas dan cara melayani konsumen serta *customer* PT. Newstar Plastik sendiri yaitu dengan tepat waktu dalam pengiriman dan menjaga kualitas barang jadi yang dijual. Dalam melayani permintaan konsumen yang beraneka ragam PT. Newstar Plastik selalu menjaga kualitas barang jadi dan kemasan yang tidak cepat rusak. Selain itu, PT. Newstar Plastik juga melakukan pengiriman tepat waktu. Selain itu, perusahaan juga memberikan free garansi untuk barang rusak 100%. Hal ini dilakukan guna dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan kepercayaan kepada pelanggan untuk dapat terus menggunakan jasa dan produk dari PT. Newstar Plastik.

d) *Lingkungan Makro*

Dari segi lingkungan makro sendiri bahwa politik dan ekonomi Negara berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan dikarenakan terjadinya fluktuasi harga bahan baku plastik sendiri terhadap dolar serta harga kebutuhan pokok seperti solar, listrik naik untuk produksi barang jadi. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa perusahaan mengikuti segala kebijakan pemerintah seperti kenaikan listrik, kenaikan harga bahan baku serta kenaikan upah minimum. Keadaan ini mengakibatkan biaya operasional semakin membengkak yang akhirnya membuat perusahaan juga ikut menaikkan harga jual produk kepada pelanggan. Tetapi tetap menjaga harga dibawah harga kompetitor agar terciptanya harga eceran tertinggi yang masih terjangkau. Karena PT. Newstar selalu memberi harga ekstra atau harga lama terlebih dahulu sebelum harga baru dinaikan.

Menurut Porter (1987, p3) pokok dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi. Keadaan persaingan dalam suatu industry tergantung pada lima

kekuatan persaingan pokok. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, dimana potensi laba diukur dalam bentuk hasil laba atas modal yang ditanamkan jangka panjang Porter (1987).

### 3. Resources

Sumber daya dalam perusahaan PT. Newstar Plastik ini merupakan hal yang sangat penting, karena apabila tidak ada sumber daya yang relevan maka perusahaan tersebut tidak akan bisa menjalankan kegiatan bisnisnya. Dan untuk mendapatkan hasil yang maksimal semua itu tergantung dari sumber daya yang dimiliki dan dikembangkan. Hal ini dapat dilihat dari analisa saya terhadap sumber daya dalam PT. Newstar Plastik (Fleisher and Bensoussan, 2007, pp. 142-143) yaitu:

#### a) Financial resources

Perusahaan dalam mengatur utang-piutang sesuai dengan kapasitas keuangan internal perusahaan, dan perusahaan harus menghasilkan uang cash untuk perputaran modal yang sehat. Selain itu, perusahaan juga menjamin asset ke bank untuk mendapatkan perputaran modal, tapi tetap dengan kapasitas yang sewajarnya. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mencukupi kebutuhan modal perusahaan, agar perusahaan dapat tetap melakukan proses produksi tanpa terhambat dengan dana. Selain itu, adanya modal kerja yang diperoleh dari hasil menjamin asset ke bank digunakan untuk dapat mengembangkan bisnisnya. Hal ini dilakukan perusahaan agar perusahaan mendapatkan perputaran modal yang sehat. Sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa perusahaan mengatur utang piutang perusahaan dengan ketat dan terdapat tambahan modal kerja dari perbankan.

#### b) Human resources

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset perusahaan yang memiliki peran penting dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia tersebut yang menjalankan kegiatan bisnis perusahaan. Disiplin waktu dan tanggung jawab setiap divisi pekerjaan merupakan cara perusahaan dalam mengatur Sumber Daya Manusia yang ada. Selain itu, dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan selalu memberikan sanksi yang tegas sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tidak pandang bulu. Disamping itu, perusahaan juga memberikan penghargaan dan bonus bagi staff yang berprestasi. Hal ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja pada karyawan agar memberikan kontribusinya pada perusahaan melalui kinerja yang tinggi. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan dalam mengatur sumber daya manusia, dilakukan meeting mingguan tiap divisi dan penekanan pada efisiensi dalam bekerja. Dalam meeting tersebut, pimpinan memberikan pengarahan cara-cara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang efektif dan efisien. Selain itu, pimpinan juga menekankan untuk karyawan agar selalu efisien dalam bekerja. Kelebihan SDM perusahaan adalah bertanggung jawab sesuai *job description* masing-masing divisi.

#### c) Physical resources

Untuk menunjang kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari, perusahaan membutuhkan aset-aset operasional yang berkaitan dengan kemampuan fisik perusahaan. Secara fisik, perusahaan memiliki dua pabrik yang beroperasi terdapat di Jl. Sidoyoso dan Jl. Pogot Surabaya dan satu gudang yang terletak di Jl. Sidoyoso. Perusahaan memiliki beberapa armada truck box engkel untuk pengiriman. Perusahaan juga memiliki mesin-mesin produksi yang digunakan untuk mengolah bahan baku menjadi bahan jadi. Perusahaan selalu melakukan perawatan dan pengecekan mesin dan pabrik serta gudang oleh teknisi internal maupun eksternal. Perawatan secara berkala dilakukan guna dapat menjaga stabilitas performa mesin produksi agar dapat memperlancar proses produksi. Selain itu, perusahaan juga fasilitas komputer dan armada dirawat secara berskala oleh staff khusus rumah tangga perusahaan. Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa perusahaan telah menambah kapasitas gudang dan pabrik serta meregenerasi mesin-mesin produksi. Hal ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi, sehingga perusahaan dapat meningkatkan volume produksi yang dihasilkan.

#### d) Intangible resources

Konsumen sering kali memilih produk berdasarkan merk yang sering didengar di pasaran. Saat ini, perusahaan sudah menawarkan merk yang telah dikenal di pasaran yang memiliki kualitas bagus dan terjamin serta telah dipatenkan. Sebagai upaya pengenalan produk perusahaan agar lebih dikenal oleh konsumen, perusahaan akan mencoba mengembangkan teknologi internet. Dalam hal menjaga reputasi perusahaan kepada pelanggan, perusahaan memberikan sistem penagihan tepat waktu sesuai kesepakatan awal jatuh temponya namun tetap secara kekeluargaan. Selain itu perusahaan juga memiliki komitmen untuk mengganti produk yang rusak 100% dan memberikan ongkos kirim gratis. Selain itu, perusahaan akan mencoba mengikutkan staff khusus ke seminar dan pelatihan.

#### 4. Values

Nilai yang dikembangkan pada perusahaan ini adalah nilai kekeluargaan. Kondisi politik, perekonomian Indonesia dan keluhan dari customer lah yang menjadi nilai-nilai penting perusahaan dalam mengambil keputusan. Dan hal tersebut dapat dilihat dari hubungan diantara 150 orang karyawan perusahaan yang cukup baik dan saling mengenal satu sama lain. Selain itu, semua karyawan diarahkan untuk dapat bekerja sama, dan bertanggung jawab akan *job description* masing-masing divisi. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa sejauh ini perusahaan telah menjalankan nilai-nilai jujur, tanggung jawab, pekerja keras, tepat waktu dalam bekerja. Sehingga moto perusahaan yaitu "harga rakyat kualitas ningrat" dapat tercapai terus.

#### 5. Organization

Struktur organisasi perusahaan berjalan secara harmonis sesuai tanggung jawab masing-masing dan bila terjadi konflik diselesaikan secara kekeluargaan. Secara structural, pimpinan perusahaan dipegang oleh direktur utama sekaligus pemegang saham terbesar, yaitu Billy Limanto dan diawasi oleh

Komisaris utama ibu Fennie dan dibantu oleh Wakil Direktur Bapak Sugie. Hal ini sesuai dengan analisa dan observasi saya dilapangan bahwa struktur organisasi yang jelas tiap divisi dan tiap lini pekerjaan dibidang masing-masing sesuai *job description*, dapat berjalan sesuai aturan yang berlaku ditegakkan secara kekeluargaan dan hukum yang berlaku apabila ada yang melanggar. Terbukti dari 150 karyawan dapat bekerja dengan efisien dan efektifitas yang baik.

**Penilaian Berbasis SERVO Analysis**

Bagian ini merupakan analisis mengenai hubungan antara elemen-elemen SERVO pada perusahaan berdasarkan analisis hasil wawancara dan dapat ditunjukkan hubungan antara elemen-elemen yang mempengaruhi perusahaan dapat dilihat pada table 4.1. Hubungan antara unsur-unsur SERVO menciptakan saling ketergantungan yang berdampak langkah strategis dan kompetitif perusahaan dan yang menjadi acuan penilaiannya adalah Tahap pertama melihat kekuatan *fit*. Kekuatan dapat dicirikan sebagai *"tight"*, *"loose"*, *"medium"*. Jika *"tight"* berarti tingkat kekuatan terhadap hubungan kedua unsur menunjukkan efektifitas serta indikasi yang baik dan membuktikan kinerja yang unggul dalam perusahaan. Jika *"loose"* berarti tingkat terendah dari efektifitas serta pengambil keputusan, dan perusahaan-perusahaan seperti itu, jarang bertahan lama. Dan selalu bergerak dari satu krisis ke krisis yang lain serta selalu dalam *fire-fighting metode*. Jika *"medium"* maka, beberapa keputusan dalam elemen saling mendukung, dan beberapa lainnya tidak.

Tahap kedua untuk karakterisasi *fit* untuk mengatasi masalah waktu atau kecepatan. Kecepatan waktu tersebut dapat dicirikan sebagai *"early"*, *"delayed"*, *"normal"*. Jika *"early"* berarti bahwa perusahaan telah menemukan dan menciptakan pola baru kesesuaian antara unsur-unsur SERVO sebelum bisnis lain, artinya kecepatan perusahaan untuk berkembang lebih cepat dari pada perusahaan yang lain. Jika *"delayed"* maka, yang paling lambat dalam perbandingan pesaing tertentu untuk merespon perubahan pola antara unsur-unsur SERVO nya. Dan jika *"normal"* ini berarti bahwa perusahaan itu tidak cepat atau lambat untuk merespon perubahan antara unsur SERVO. dengan kata lain, menyesuaikan atau perubahan pada waktu yang sama dengan yang lainnya.

Tabel 4.1  
SERVO GRID

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

Sumber : Olahan Peneliti (2014)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 20 hubungan yaitu ;

1) *Strategy* ke *Environment*

*Goals* yang ada di dalam perusahaan merupakan pedoman bagi perusahaan dalam meraih kesuksesan di

industri plastik. Tertera jelas pada visi dan misi perusahaan, Visi-nya adalah menghidupi masyarakat luas dengan produk plastik berkualitas. Misi-nya adalah: Distribusi yang merata, Selalu menghasilkan produk plastik yang berkualitas dengan harga terbaik, Memberikan pandangan pada masyarakat bahwa plastik itu sehat, aman dan mampu dibuat barang apapun, Menggantikan lebih banyak logam dengan plastik, Membangun tim yang solid untuk maju bersama. Menunjukan bahwa sangat memperkuat sektor lingkungan perusahaan dari berbagai sektor serta membuktikan kinerja yang unggul dalam perusahaan Dan juga membuat kecepatan perusahaan untuk berkembang lebih cepat dari pada perusahaan yang lain.

Jika dilihat dari *scope* atau ruang lingkup dari PT. Newstar Plastik adalah bahan-bahan bangunan dari plastik yang terdiri dari *sanitary*, aksesoris pompa air, dan peralatan tukang merupakan produk perusahaan yang dijual. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa kekuatan produk perusahaan dipakai oleh seluruh sektor masyarakat dan membuat kecepatan berkembang perusahaan lebih cepat karena banyak jenis produk yang diproduksi.

Jika dilihat dari *competitive basis*, keunggulan kompetitif PT. Newstar Plastik yaitu dengan melakukan *QC* yang ketat terhadap setiap produk dan melakukan *low cost strategy*, yang terpenting produk tersebar diseluruh toko bangunan dengan sistem pendistribusian yang tertata dengan baik.

Berdasarkan analisa di atas, dapat diketahui bahwa dengan keunggulan kompetitif *QC* membuat kekuatan produk perusahaan jadi lebih kuat dibanding perusahaan lain yang tidak melakukan *QC* akibatnya bisa mempercepat pertumbuhan berbagai faktor lingkungan ditambah dengan melakukan *low cost strategy*. Dengan demikian penilaian *strategy* ke *environment* adalah *tight fit* dan *early fit*.

2) *Strategy* ke *Resources*

Perusahaan memiliki visi dan misi yang harus dijalankan, dimana visi dan misi perusahaan tersebut menuntut staff untuk dapat menghasilkan produk plastik yang berkualitas dengan memberikan harga terbaik, melakukan distribusi secara merata, dan membangun tim yang solid untuk kemajuan bersama. Sesuai dengan visi perusahaan yang ingin menghidupi masyarakat luas dengan produk plastik berkualitas, PT. NewStar Plastik memberikan kontribusinya terhadap produksi plastik sebagai barang substitusi logam dengan terus melakukan produksi barang jadi dari bahan plastik, terlihat dari jenis produk yang dimiliki sebanyak 153 produk. Disamping itu, PT. NewStar Plastik memberikan keunggulan kompetitif pada *quality control* produk yang selalu diperhatikan sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Jika dilihat dari *business model*, perusahaan telah memiliki *job description* yang mengatur semua tanggung jawab masing-masing divisi dalam perusahaan yang dapat berdampak pada loyalnya customer karena produk berkualitas dan pengiriman yang efisien. Dengan adanya

*job description* dalam perusahaan maka tugas dan tanggung jawab masing-masing dapat dijalankan dengan baik sehingga lebih mudah bagi perusahaan untuk mencapai visi dan misi serta tujuan yang ditentukan. Berdasarkan analisa diatas menunjukkan bahwa beberapa hasil dalam elemen saling mendukung, sehingga penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *strategy* ke *resource*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Hal ini dilihat dari sejauh ini perusahaan yang belum memiliki program pelatihan dan seminar untuk staff kedepannya akan melakukan hal tersebut sebagai upaya peningkatan kinerja staff agar mampu menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan sehingga dapat memudahkan perusahaan mencapai visi perusahaan yaitu menghidupi masyarakat luas dengan produk plastik berkualitas dan misi yang telah ditetapkan seperti salah satunya pendistribusian yang merata serta tujuan perusahaan yaitu menggantikan lebih banyak logam dengan plastik. Dengan tercapainya hal tersebut maka sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat menjangkau seluruh kebutuhan konsumen akan produk newstar disetiap pelosok wilayah Indonesia, melalui distribusi yang tersistem sehingga dapat meningkatkan perputaran modal perusahaan yang lebih stabil. Berdasarkan analisa tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

### 3) *Strategy* ke *Value*

Sesuai dengan misi yang dijalankan perusahaan bahwa perusahaan ingin membangun tim yang solid untuk kemajuan bersama, maka perusahaan membutuhkan dukungan nilai kekeluargaan didalamnya, sehingga dengan adanya nilai kekeluargaan yang tertanam dalam diri karyawan maka dapat memudahkan mencapai misi tersebut.

Jika dilihat dari *competitive basis*, perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang digunakan untuk dapat memenangkan persaingan. Oleh karena itu, untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut perusahaan harus dapat menciptakan nilai kekeluargaan di dalam perusahaan.

Jika dilihat dari *business model*, perusahaan memberikan produk yang berkualitas dan efisien pada sistem pengiriman membuat konsumen semakin loyal kepada perusahaan. Selain itu untuk pihak eksternal dalam hal ini adalah konsumen perusahaan memberikan kelebihan pelayanan dengan adanya bonus barang dan souvenir. Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa terdapat beberapa keputusan dalam elemen saling mendukung, dan beberapa lainnya tidak, sehingga penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *strategy* ke *value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan, karena sejauh ini perusahaan tidak memerlukan perubahan nilai kekeluargaan, hanya saja perlu mempererat nilai kekeluargaan tersebut untuk mencapai strategi yang ditetapkan. Untuk mempererat nilai kekeluargaan dalam pengambilan keputusan, perusahaan selalu melakukan

musyawarah, dimana dalam melakukan pengambilan keputusan penting, perusahaan selalu mempertimbangkan kondisi politik dan perekonomian di Indonesia, namun terlebih dahulu memprioritaskan kondisi SDM yang terpenuhi. Selain itu, perusahaan juga mempertimbangkan untung rugi perusahaan serta keluhan-keluhan dari konsumen. Berdasarkan analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

### 4) *Strategy* ke *Organization*

Perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang menuntut seluruh anggota dalam perusahaan ikut berpartisipasi dalam mewujudkannya. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan salah satunya adalah ingin agar SDM di dalam perusahaan dapat terkendali dengan bijaksana dan bertanggung jawab. Dalam hal ini, perusahaan telah memiliki *job description* yang mengatur tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi dalam perusahaan. Dalam *job description* sudah tertulis jelas tanggung jawab masing-masing divisi sehingga memudahkan setiap anggota dalam perusahaan menjalankan tugasnya masing-masing.

Jika dilihat dari *Business Model*, diketahui bahwa seluruh anggota dalam perusahaan memiliki tanggung jawab dan berintegritas sesuai dengan *job description* masing-masing divisi, serta memiliki integritas tinggi demi kemajuan bersama. Berdasarkan hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektivitas perusahaan tergolong tinggi, sehingga penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit*.

### 5) *Environment* ke *Strategy*

Lingkungan dalam suatu industri plastik menunjukkan persaingan yang semakin ketat, dimana persaingan tersebut diiringi oleh peningkatan kebutuhan konsumen yang beragam. Keadaan ini menuntut perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan melakukan berbagai strategi, salah satunya dengan mengutamakan kualitas dan bahan baku yang digunakan, mengingat sebagian konsumen memprioritaskan kualitas dalam pengambilan keputusan pembelian. Sebagai upaya pemenuhan kualitas produk ini perusahaan menentukan supplier yang berkualitas juga. Disamping itu perusahaan juga berusaha menjalin hubungan baik dengan supplier dengan selalu tepat waktu dalam membayar tagihan. Hubungan baik yang dijalin dengan supplier ini akan dapat memberikan kemudahan perusahaan memperoleh bahan baku, sehingga dapat membantu berjalannya proses produksi. Selain kualitas dari supplier, perusahaan juga menentukan harga dengan *low cost strategy*, sebagai langkah perusahaan agar dapat mencapai seluruh konsumen. Selain itu, dalam menghadapi lingkungan persaingan yang ada perusahaan berusaha selalu tepat waktu dalam proses pengiriman.

Lingkungan makro berpengaruh pada perusahaan dalam menjalankan strateginya. Perusahaan selalu berupaya menjalankan kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah, seperti kenaikan harga listrik, solar, gas, maupun upah buruh. Dalam melakukan kebijakan ini membuat perusahaan juga harus menaikkan

harga produk, sehingga mengakibatkan omzet perusahaan menurun. Berdasarkan hasil analisis, maka penulis memberikan penilaian *tight fit*.

Dalam hubungan antara *environment* ke *strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Hal ini dilihat dari sebagian besar elemen-elemen pada *environment* telah mendukung element-element *strategy* dalam perusahaan seperti perusahaan yang selalu tepat waktu dalam pengiriman didukung dengan strategi sistem logistik pendistribusian yang tertata dengan baik. Kemudian pada lingkungan industri yang menunjukkan lebih cenderung pada kualitas produk, perusahaan memiliki strategi *quality product* yang ketat pada setiap produk. Demikian halnya dengan lingkungan persaingan yang menuntut perusahaan memberikan harga yang bersaing, dalam hal ini perusahaan memiliki strategi *low cost strategy* dengan pertimbangan produk dapat tersebar di seluruh toko yang ada. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 6) *Environment* ke *Resources*

Dalam menghadapi lingkungan industri plastik perusahaan dituntut untuk dapat memiliki sumber daya yang memadai, baik dari segi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya fisik, maupun sumber daya tak berwujud. Dalam hal ini perusahaan telah memiliki sumber daya manusia yang memadai dengan memiliki disiplin tinggi dan tanggung jawab pada divisi masing-masing. Dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik, perusahaan memberikan sanksi yang tegas sesuai aturan yang berlaku kepada setiap karyawan yang melanggar aturan perusahaan, sebaliknya perusahaan akan memberikan penghargaan dan bonus bagi karyawan yang berprestasi. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia dalam perusahaan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Demikian halnya pada sumber daya fisik, sejauh ini perusahaan telah memiliki mesin-mesin produksi yang selalu di maintenance atau dilakukan perawatan secara berkala. Keadaan ini juga didukung oleh sumber daya keuangan yang memadai, terlihat dari perputaran modal yang sehat. Perputaran modal yang sehat ini dilakukan perusahaan dengan menetapkan kebijakan pembayaran tagihan secara tepat waktu. Selain itu perusahaan juga menjaminkan asset ke bank untuk mendapatkan perputaran modal, namun tetap dengan kapasitas yang sewajarnya.

Dalam hubungan antara *environment* ke *resources*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan yang memiliki mesin-mesin produksi sendiri yang selalu di maintenance dengan baik yang dapat mendukung proses produksi sehingga dapat menjawab tantangan persaingan industri plastik yang semakin ketat. Dalam lingkungan makro, perusahaan yang selalu berupaya menjalankan kebijakan pemerintah seperti kenaikan harga listrik, solar, gas, ataupun upah buruh menjadikan perusahaan harus menaikkan harga produk sehingga omzet menurun. Untuk mendukung hal tersebut perusahaan memiliki kebijakan pembayaran tagihan tepat

waktu, sehingga perputaran modal tetap stabil. Namun, sejauh ini perusahaan tidak memiliki program pelatihan atau seminar untuk karyawan yang sesuai dengan bidangnya. Disisi lain, lingkungan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk dapat memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan kegiatan bisnis dalam perusahaan. Keadaan tersebut menjadikan hambatan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, konsumen yang bermacam-macam dan persaingan yang ketat. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 7) *Environment* ke *Value*

Dalam menghadapi lingkungan persaingan yang ada pada industri plastik seperti persaingan pada kualitas produk yang dihasilkan, harga yang bersaing, pengiriman tepat waktu, menuntut perusahaan untuk dapat bekerjasama dalam menjawab tantangan tersebut. Dalam hal ini perusahaan memiliki nilai kekeluargaan di dalam perusahaan dengan menerapkan nilai-nilai jujur, tanggung jawab, pekerja keras, dan tepat waktu dalam bekerja. Dengan adanya nilai kekeluargaan yang dianut pada perusahaan tersebut membuat karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja dengan saling membantu bekerjasama menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga bersaing, sehingga dapat bertahan ditengah persaingan yang ada. Berdasarkan analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *environment* ke *value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Hal ini diketahui dari nilai yang telah ditanamkan dalam perusahaan sudah baik sehingga apabila terjadi perubahan pada kondisi lingkungan, maka perusahaan tidak membutuhkan perubahan nilai yang sudah ada, hanya saja perusahaan harus dapat meningkatkan nilai yang sudah tertanam dalam anggota perusahaan untuk mengantisipasi adanya gangguan dalam nilai tersebut seperti menurunnya nilai kejujuran, menurunnya tanggung jawab, dan menurunnya ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hasil analisa diatas, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 8) *Environment* ke *Organization*

Melihat lingkungan persaingan yang ada pada industri plastik menuntut setiap perusahaan dapat melakukan kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Kegiatan operasional yang efektif dan efisien ini tentunya didukung oleh sumber daya manusia yang ada untuk bekerja secara efektif juga. Untuk mendukung hal tersebut perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang detail pada tiap masing-masing divisi, sehingga kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dilihat dari lingkungan industri, perusahaan memiliki persaingan pada kualitas produk dan harga yang bersaing. Dalam menghadapi tantangan persaingan ini perusahaan selalu berinovasi dalam tingkatan jenis produk dan bersain secara sehat. Dalam hal lingkungan makro, perusahaan selalu berupaya untuk dapat menjalankan kebijakan pemerintah seperti kenaikan harga listrik, solar, gas, maupun upah buruh, dengan konsekuensi perusahaan

harus menaikkan harga produk yang ditawarkan kepada konsumen sehingga menurunkan omzet perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *loose fit*.

Dalam hubungan antara *environment* ke *organization*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Hal ini diketahui dari nilai *environment* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *organization*, sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan terlalu banyak dalam menghadapi lingkungan persaingan industri. Selain itu, dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ada perusahaan seperti persaingan yang semakin ketat dibutuhkan adanya struktur organisasi perusahaan yang dapat handle seluruh aktivitas dalam organisasi sesuai dengan divisi masing-masing. Berdasarkan analisa tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 9) *Resources* ke *Strategy*

Perusahaan yang memiliki sumber daya memadai, maka akan dapat menjalankan strategi yang dimilikinya. Seperti halnya PT New Star Plastik yang memiliki sumber daya memadai baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Jika dilihat dari sumber daya manusia, perusahaan memiliki sumber daya manusia yang disiplin waktu, dan tanggung jawab. Hal ini didukung oleh kebijakan perusahaan dalam mengatur sumber daya manusia didalamnya yang selalu diberikan sanksi tegas sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam perusahaan dan bonus serta penghargaan bagi staff yang berprestasi guna dapat meningkatkan semangat kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tersebut sehingga dapat membantu perusahaan dalam menjalankan strateginya.

Jika dilihat dari sumber daya keuangan, perusahaan memiliki perputaran modal yang sehat karena adanya penagihan tepat waktu dan menjaminkan asset ke bank untuk mendapatkan perputaran modal namun tetap dalam kapasitas yang wajar. Dengan adanya perputaran modal yang sehat maka dapat membantu perusahaan menjalankan kegiatan bisnis dalam perusahaan sehingga dapat mencapai visi dan misi serta tujuan yang ditentukan.

Jika dilihat dari sumber daya fisik, perusahaan telah memiliki mesin-mesin produksi yang telah di maintenance atau perawatan secara berkala yang dilakukan oleh staff khusus rumah tangga perusahaan. Dengan tersedianya sumber daya fisik yang memadai dapat membantu perusahaan untuk menjalankan proses produksi dengan baik agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya yaitu mengurangi pemakaian logam dengan memproduksi produk berbahan plastik. Disamping itu, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan perusahaan juga akan menambah kapasitas gudang dan pabrik serta meregenerasi mesin-mesin produksi agar lebih efisien dan efektif. Hal ini akan dapat menjadikan keunggulan perusahaan yang memproduksi barang substitusi logam yaitu barang berbahan dasar plastik yang berkualitas. Berdasarkan analisis diatas, maka penulis memberikan penilaian *medium fit* dan *early fit*.

#### 10) *Resources* ke *Environment*

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya yang memadai untuk dapat menjawab tantangan perubahan lingkungan yang ada. Dalam hal ini perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mendukung dengan kompetensi dan pengalaman yang dimiliki sesuai dengan divisi masing-masing, namun sejauh ini perusahaan tidak memiliki program khusus untuk pelatihan karyawan untuk pengembangan kemampuan dan ketrampilan karyawan, karena perusahaan telah menganggap karyawan dalam perusahaan telah memiliki kompetensi dan pengalaman yang baik. Selain itu, dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan juga mengutamakan disiplin waktu dan tanggung jawab pada setiap divisi pekerjaan. Untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, perusahaan juga memberikan bonus dan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi, sebaliknya perusahaan memiliki sanksi yang tegas untuk karyawan yang melanggar aturan perusahaan. Dengan memiliki sumber daya manusia yang memadai maka akan semakin memudahkan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan.

Jika dilihat dari segi sumber daya fisik, perusahaan telah memiliki mesin sendiri untuk produksi, dan dari segi sumber daya keuangan, perusahaan juga telah didukung dengan perputaran modal yang sehat dari sistem penagihan yang tepat waktu dan upaya perusahaan untuk menjaminkan asset yang dimiliki kepada bank namun masih dalam batas yang wajar. Selain itu reputasi perusahaan juga baik di mata konsumen karena perusahaan selalu melakukan pengiriman tepat waktu dan isi yang tepat sesuai pemesanan. Reputasi perusahaan juga dilihat dari adanya penagihan yang tepat waktu namun tetap kekeluargaan, sehingga menimbulkan kepercayaan serta penilaian positif dari konsumen. Sumber daya yang memadai yang dimiliki perusahaan tersebut dapat menjawab lingkungan persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *tight fit*.

Dalam hubungan antara *resource* ke *environment*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *resource* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *environment*. Hal ini dilihat dari perusahaan yang telah memiliki mesin-mesin yang digunakan sebagai alat produksi yang selalu dirawat secara berkala, sehingga saat terjadinya perubahan lingkungan perusahaan tidak membutuhkan perubahan pada sumber daya fisik yang dimiliki. Demikian juga pada sumber daya keuangan yang dimiliki, dimana perusahaan memiliki perputaran modal yang sehat, sehingga saat terjadinya perubahan lingkungan persaingan yang semakin ketat, akan tetap membuat perusahaan dapat memproduksi barang berkualitas dengan menggunakan bahan baku berkualitas dan tetap memiliki harga yang bersaing. Berdasarkan analisis diatas, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

11) *Resources ke Value*

Sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan telah memiliki kompetensi sesuai bidangnya masing-masing. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan telah terbiasa dengan disiplin waktu dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang diberikan sesuai dengan divisi masing-masing. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah menerapkan nilai-nilai jujur, tanggung jawab, pekerja keras, tepat waktu. Dalam pengambilan keputusan, perusahaan lebih mengutamakan nilai-nilai seperti kondisi politik, perekonomian Indonesia dan keluhan dari customer. Dengan adanya itikad baik perusahaan untuk mengganti 100% produk rusak, membuat karyawan semakin memiliki nilai tinggi dalam menerapkan tanggung jawab serta kerja keras. Hal ini dilakukan agar perusahaan memiliki produk yang baik dan tidak rusak. Selain itu adanya reputasi yang baik yang dimiliki oleh perusahaan dalam hal sistem pengiriman yang selalu tepat waktu juga membuat karyawan meningkatkan nilai yang semakin tinggi dengan bekerja tepat waktu. Untuk sumber daya keuangan dan sumber daya fisik tidak terlalu memiliki hubungan dengan nilai yang ada dalam perusahaan, sehingga ketika terjadi perubahan pada kedua hal tersebut, maka tidak akan mempengaruhi nilai dalam perusahaan. Berdasarkan analisa diatas, maka penulis memberikan penilaian *loose fit*.

Dalam hubungan antar *resource ke value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena di dalam *resource ke value* perusahaan hanya memperhatikan kendala-kendala yang dapat menyebabkan perubahan nilai yang telah ditanamkan dalam perusahaan. Dalam hal ini perusahaan senantiasa mengajarkan disiplin waktu dan tanggung jawab pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada setiap masing-masing divisi. Untuk mengantisipasi adanya perubahan nilai yang tidak diinginkan perusahaan juga telah memiliki sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran sesuai peraturan yang berlaku. Berdasarkan analisa tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

12) *Resources ke Organization*

Karyawan yang dimiliki oleh perusahaan telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing yang telah tertulis dalam *job description*. Dalam mengatur tanggung jawab masing-masing jabatan perusahaan juga telah memiliki struktur organisasi agar kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Namun perusahaan masih belum memiliki program khusus untuk pelatihan bagi karyawan sesuai dengan bidangnya masing-masing yang dapat mendukung kegiatan organisasi agar dapat lebih berjalan efektif dan efisien. Berdasarkan analisa tersebut, maka penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *resource ke organization*, perusahaan masih lambat dalam melakukan perubahan, mengingat ketrampilan dan kompetensi karyawan sangat dibutuhkan untuk mendukung jalannya struktur perusahaan yang efektif dan efisien. Selain itu, masih

dalam rangka mengembangkan internet sebagai sarana perkenalan produk membuat perusahaan sedikit tertinggal dengan pesaing. Padahal saat ini perkembangan teknologi informasi dapat memberikan kemudahan pada perusahaan untuk memberikan informasi dan memperkenalkan produk kepada masyarakat luas. Dengan tidak adanya program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan masih terbatasnya penggunaan teknologi informasi internet, maka hal ini tentu akan dapat mengganggu sistem pada elemen organization sehingga proses kerja menjadi sedikit terhambat. Berdasarkan hasil analisa tersebut, maka penulis memberikan penilaian *delayed fit*.

13) *Value ke Strategy*

Nilai yang telah diterapkan dalam perusahaan tentu akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai visi, misi, maupun tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa nilai-nilai yang selama ini diterapkan dalam perusahaan adalah nilai kejujuran, tanggung jawab, pekerja keras, tepat waktu. Dengan adanya nilai-nilai tersebut dapat membantu perusahaan mencapai visi perusahaan yaitu menghidupi masyarakat luas dengan produk plastik berkualitas, misi perusahaan yaitu melakukan distribusi merata, selalu menghasilkan produk plastik yang berkualitas dengan harga terbaik, memberikan pandangan pada masyarakat bahwa plastik itu sehat, aman dan mampu dibuat barang apapun, menggantikan lebih banyak logam dengan plastik serta membangun tim yang solid untuk maju bersama. Karena dengan adanya nilai-nilai tersebut, karyawan akan lebih memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan akan bekerja keras dalam mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Berdasarkan hasil analisa diatas, maka penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *value ke strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *value* sudah mendukung elemen pada *strategy* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak, namun dalam hal ini perusahaan harus dapat memastikan dan terus melakukan monitoring kepada nilai-nilai yang diterapkan agar tetap dilakukan oleh karyawan, terlebih pada karyawan baru yang disosialisasikan mengenai nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan, agar karyawan tersebut dapat ikut menerapkan nilai-nilai yang ada serta nilai yang ada dapat tetap diterapkan. Berdasarkan hasil analisa tersebut, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

14) *Value ke Environment*

Nilai yang telah diterapkan dalam perusahaan membuat karyawan semakin memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja, memiliki kejujuran, selalu bekerja dengan keras dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dapat membantu perusahaan menjawab tantangan persaingan yang ada. Karyawan yang menanamkan nilai tepat waktu dalam bekerja akan dapat memberikan pengaruh pada lingkungan tugas yang selalu melakukan pengiriman secara tepat waktu. Selain itu, nilai-nilai yang digunakan perusahaan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan menekankan pada kondisi politik

dan perekonomian Indonesia, dimana hal tersebut akan dapat menjawab lingkungan persaingan yang ada, dimana dalam lingkungan makro perusahaan kebijakan perusahaan tentu sangat berpengaruh pada perusahaan. Berdasarkan hasil analisa diatas, maka penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *value* ke *environment*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *value* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *environment* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak, hanya saja perusahaan harus dapat mengarahkan karyawan untuk menerapkan nilai-nilai yang ada dalam menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan hasil analisa diatas, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 15) *Value* ke *Resources*

Nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan membawa dampak yang cukup signifikan kepada sumber daya manusia. Nilai yang diterapkan dapat membuat karyawan bekerja dengan baik, seperti disiplin waktu dan memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dalam divisi masing-masing. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *tight fit*.

Dalam hubungan antara *value* ke *resource*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *value* sudah mendukung elemen pada *resource* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan. Dalam hal ini perusahaan hanya melakukan antisipasi terjadinya perubahan nilai yang ada dalam perusahaan seperti menurunnya tanggung jawab, menurunnya nilai kejujuran, menurunnya kerja dengan tepat waktu. Antisipasi tersebut dilakukan khususnya pada karyawan baru yang belum mengerti mengenai nilai-nilai yang ada dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 16) *Value* ke *Organization*

*Value* atau nilai yang ada dalam perusahaan akan dapat menciptakan budaya dalam perusahaan yang dianut oleh seluruh anggota dalam perusahaan tersebut, sehingga *value* memiliki peran penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi didalamnya. Sejauh ini perusahaan telah menerapkan nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, pekerja keras, dan tepat waktu. Dengan adanya nilai-nilai tersebut ternyata membuat struktur perusahaan berjalan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan. Namun jika terdapat kurang efektif maka akan dibuat lebih efisien dalam bekerja sehingga karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* dalam hubungan *value* ke *organization*.

#### 17) *Organization* ke *Strategy*

Adanya struktur organisasi yang sudah detail pada tiap masing-masing divisi dapat memudahkan perusahaan menjalankan visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karena dalam struktur organisasi tersebut telah tertulis dengan jelas job description pada setiap divisinya. Dengan pembagian struktur yang jelas

ini, karyawan dapat bekerja sesuai dengan kewajibannya di dalam perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mencapai visi, misi dan tujuan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *tight fit*.

Dalam hubungan antara *organization* ke *strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *strategy*, dimana perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang dapat menjalankan kegiatan perusahaan secara efektif dan efisien serta memudahkan tercapainya segala strategi yang ditetapkan perusahaan. Hanya saja perusahaan harus selalu melakukan koordinasi dan memonitoring apakah struktur perusahaan telah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 18) *Organization* ke *Environment*

Struktur organisasi yang baik dalam perusahaan, dapat membuat proses kegiatan bisnis berjalan dengan baik dan mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan yang menyebabkan persaingan semakin kompetitif. Dengan adanya struktur organisasi yang mengatur segala tugas dan tanggung jawab seluruh karyawan pada masing-masing divisi dapat berpengaruh dalam kegiatan bisnis perusahaan dalam menghadapi lingkungan persaingan yang ada. Berdasarkan hasil analisis diatas, maka penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *organization* ke *environment*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *environment*. Hal ini diketahui dari struktur organisasi yang sudah jelas dapat mengatur kegiatan perusahaan pada masing-masing divisi, seperti pada bagian produksi perusahaan dapat mengoptimalkan hasil produksinya, pada bagian pengiriman perusahaan dapat melakukan pengiriman secara tepat waktu karena adanya masing-masing divisi yang menjalankan tugas dengan maksimal. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka penulis memberikan penilaian *normal fit*.

#### 19) *Organization* ke *Resources*

Struktur organisasi yang tertulis jelas dan telah berjalan efektif dan efisien tentu akan dapat berpengaruh pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, khususnya pada sumber daya manusia. Dengan adanya struktur organisasi yang tertulis jelas dengan *job description* didalamnya yang mengatur segala tugas dan tanggung jawab seluruh karyawan pada masing-masing divisi, maka dapat membuat sumber daya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan membuat karyawan semakin disiplin dalam waktu dan memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, sistem kerja yang ada di dalam perusahaan juga sudah jelas sehingga kedua hal ini mempermudah karyawan dalam bekerja di perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Berdasarkan hasil analisis diatas, maka penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *organization* ke *resource*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *resource* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak. Hanya saja perusahaan belum memiliki program pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas, maka peneliti memberikan penilaian *normal fit*.

#### 20) *Organization* ke *Value*

Struktur organisasi yang telah tertulis jelas dapat mendukung nilai atau *value* yang telah diterapkan oleh perusahaan, karena struktur organisasi yang ada di perusahaan membuat semua karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan. Struktur organisasi dan sistem kerja yang ada di dalam perusahaan juga sudah tertata dengan jelas sehingga karyawan mengetahui kewajibannya masing-masing dan membuat proses kerja di dalam perusahaan menjadi terstruktur. Berdasarkan hasil analisis, penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit*.

#### Evaluasi SERVO ANALYSIS

Berdasarkan hasil analisa SERVO dan hasil SERVO Grid, di dalam perusahaan sudah menjalankan strategi yang sudah relevan yaitu dengan *low cost strategy* (Porter,1987) dengan rincian implementasi sebagai berikut :

1. Melakukan *Quality Product* yang ketat pada setiap produk dengan standard deviasi  $\pm 5\%$
2. Menekan harga jual kepada distributor wilayah minimal 3% di bawah harga kompetitor.
3. Menata sistem logistik pendistribusian dengan cepat dan tepat.
4. Memanfaatkan sistem informasi database untuk internal.
5. Melakukan penagihan yang efektif dengan selalu tepat waktu sesuai jatuh tempo, namun tetap secara kekeluargaan.
6. Menjamin asset ke bank untuk mendapatkan perputaran modal.
7. Melakukan perawatan mesin alat produksi secara berkala.
8. Melakukan perawatan pabrik dan gudang.
9. Memberikan garansi produk 100% pada produk cacat.

Selain rincian implementasi yang sudah relevan, dalam perusahaan juga terdapat beberapa implementasi yang belum relevan seperti pelatihan dan penggunaan teknologi informasi internet. Berdasarkan hal tersebut, penulis mendapatkan beberapa hal yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk memperkuat posisi dari perusahaan tersebut dengan memperhatikan hal yang masih belum relevan. Beberapa hal tersebut terdiri dari:

- a. Menambah kegiatan pelatihan bagi karyawan. Dalam hal ini perusahaan memiliki kekurangan dalam hal *resources*, dengan masih kurangnya program pelatihan yang dan seminar yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga perlu dilakukan perbaikan dalam hal ini dengan merencanakan program

pelatihan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.

- b. Menambah penggunaan teknologi informasi internet  
Dalam hal ini perusahaan belum terlalu banyak menggunakan teknologi informasi seperti internet secara optimal sehingga dapat menjadi hambatan bagi perusahaan untuk dapat menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, sehingga kedepannya perusahaan harus dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi khususnya pada internet.

#### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisa SERVO dan hasil SERVO Grid, di dalam perusahaan sudah menjalankan strategi yang sudah relevan yaitu dengan *low cost strategy* (Porter,1987) dapat diambil analisis sebagai berikut :

1. Terdapat Sembilan implementasi dari strategi *low cost* yang sudah relevan
2. Terdapat dua implementasi dari strategi *low cost* yang belum relevan.

Arti penting relevan dalam hal ini adalah implementasi strategi yang telah dilakukan saling bersangkutan-paut dan berguna secara langsung maupun tidak langsung dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan yaitu *low cost strategy*. Sehingga sangat berdampak positif pada manajerial yang efektif dan efisien serta pencapaian misi perusahaan.

Perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Indriyani (2014) dengan judul "Evaluasi Strategi Bersaing Pada PT. Green Dewata Di Denpasar, Bali". Penelitian kedua adalah yang dilakukan oleh Kolina dan Mustamu (2013) dengan judul "Analisis Deskriptif Strategi Bersaing Pada Perusahaan Manufaktur Plastik". Penelitian ketiga adalah yang dilakukan oleh Erly Aquino dan Ratih Indriyani dengan judul "Evaluasi Strategi Bersaing Pada PT. Triyuda Perkasa". Ketiganya bertujuan menganalisis dan mengevaluasi strategi bersaing pada perusahaan yang diteliti. Dan tujuan yang saya teliti juga sama dengan penelitian sebelumnya.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan guna menjawab rumusan masalah. Beberapa evaluasi strategi bersaing tersebut terdiri dari:

1. Banyak implementasi dari *low cost strategy* yang diterapkan dan masih relevan untuk dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SERVO, elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain, seperti penerapan *low cost strategy*, melakukan *quality control* pada produk, sistem pendistribusian yang tertata dengan baik, sistem pengiriman yang tepat waktu serta penagihan yang efektif dan tepat waktu. Sehingga strategi perusahaan saat ini masih relevan untuk dijalankan.
2. Implementasi dari penerapan *low cost strategy* yang masih belum relevan seperti dalam hal sumber daya yaitu kurangnya kegiatan pelatihan bagi karyawan.

Akhirnya peneliti menyimpulkan bahwa evaluasi strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Newstar Surabaya selama ini adalah *low cost strategy* dan terdapat implikasi

yang sudah relevan untuk dijalankan dan diperlukan perbaikan diberbagai sektor yang masih kurang relevan seperti landasan diatas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik (2013, August). *Jumlah Perusahaan Industri Plastik Besar Sedang Menurut SubSektor Indonesia*. Retrieved March 6, 2013, from <http://www.bps.go.id>
- Bungin, Burhan ( 2009 ). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Craven, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Edisi Keempat. Jilid 1. Penerbit Erlangga.Jakarta.
- David, Fred R.(2011). *Manajemen Strategis : konsep*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. (2010). *Manajemen strategi* (12th ed, Vol. 1) (Dono Sunardin Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Fleisher, Craig S. & Bensoussan , Babette E. (2007). *Business and competitive analysis*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gunawan, Aldi A. dan Indriyani, Ratih (2014). *Evaluasi Strategi Bersaing Pada PT. Green Dewata Di Denpasar, Bali*. Agora (2).
- Hitt, M.A., Ireland. R.D. and R.E., Hoskisson.(2001). *Manajemen Strategis Edisi Daya Saing Globalisasi*, Jilid 1 & 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, J.D & Wheelen, T.L (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi.
- Kolina , Natalia dan Mustamu, Ronny H (2013). *Analisis Deskriptif Strategi Bersaing Pada Perusahaan Manufaktur Plastik*. Agora (1)
- Kotler, Philip; Gary Armstrong; alih bahasa, Alexander Sindoro. (1999). *Prinsip – Prinsip Pemasara*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce John A. II & Richard B. Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Buku1 Edisi ke 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (2008). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Kharisma Publishing.
- Porter, Michael E. (1993). *Keunggulan Bersaing*. (Agus Dharma & Agus Maulana, Trans). Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama
- Porter, Michael E. ( 1987 ). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*. ( Agus Maulana, Trans ). Jakarta: Erlangga
- Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Kharisma Publishing
- Porter, Michael E. ( 2008 ). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*. (Agus Maulana,Trans ). Jakarta: Erlangga.
- Purhantara, W. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif untuk bisnis*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis (pendekatankuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV.Alfabeta.
- Tiyanto,Tommy Riezky dan Mustamu, Ronny H (2013). *Analisis Deskriptif Strategi Bersaing Pada Perusahaan Kosmetik*. Agora (1).
- Soliha, E., dan Hersugondo. 2008. “Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi”, *Fokus Ekonomi*, Vol 7 No.2, p.83.