

ANALISIS EVALUASI STRATEGI DENGAN METODE SERVO ANALYSIS (STUDI KASUS PADA PT. ANEKA CIPTA TOTAL SOLUSINDO)

Vania Christiana Lie dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

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

Abstrak—Di masa kini, penggunaan teknologi informasi dalam dunia bisnis semakin meningkat. Teknologi informasi sangat membantu para pengusaha dalam pengelolaan bisnis. PT. Aneka Cipta Total Solusindo adalah salah satu perusahaan yang berbisnis dalam industri informasi teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis strategi dan mengetahui hasil evaluasi strategi PT. Aneka Cipta Total Solusindo dengan menggunakan *SERVO analysis*. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode wawancara. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, saat ini PT. Aneka Cipta Total Solusindo menggunakan *differentiation strategy* sebagai strategi bisnis, yang memiliki ciri fokus pada produk jasa berbeda, berciri khas, biaya produksi tinggi, dan target pasar menengah ke atas. Berdasarkan *SERVO analysis*, strategi fokus diferensiasi yang digunakan perusahaan saat ini masih relevan dengan kondisi persaingan, dengan sebagian besar elemen mendapat penilaian *tight fit* dan *normal fit*. Perusahaan membutuhkan beberapa hal sebagai perbaikan agar dapat meningkatkan kinerja dan berkembang di masa mendatang.

Kata Kunci—Evaluasi Strategi, Analisis SERVO

I. PENDAHULUAN

Di masa kini, semakin banyak usaha dan bisnis yang menggunakan produk teknologi sebagai salah satu sarana dalam proses operasional sehari-hari, seperti sistem informasi bisnis, sistem informasi manajemen, *website*. Semua sarana di atas membutuhkan pengaturan dan pemeliharaan secara baik agar menghasilkan informasi yang kredibel. Tetapi di satu sisi, banyak pengusaha dan pemilik bisnis yang tidak terlalu mengerti tentang cara perawatan dan pemeliharaan produk teknologi. Melihat peluang ini, PT. Aneka Cipta Total Solusindo adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha sebagai konsultan IT.

Melihat perkembangan teknologi yang bergerak dinamis, tentunya setiap usaha yang bergerak di bidang jasa informasi teknologi harus memiliki strategi bisnis yang tepat. Strategi dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan bisnisnya (Wickham, 2001). Strategi juga dapat dilihat sebagai jalan untuk mengaplikasikan konsep atau ide yang ada menjadi sesuatu yang nyata dalam lingkungan yang kompetitif (Ireland, 2001). Sering kali sebuah perusahaan gagal menerapkan strategi bisnisnya karena adanya perbedaan antara kebutuhan konsumen dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Chopra,

Meindl, 2007). Evaluasi strategi perlu dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui strategi yang telah digunakan melalui aktivitasnya, menilai apakah strategi yang dilakukan sesuai dengan elemen di dalam perusahaan, dan memperbaiki elemen yang kurang maksimal. Selain itu, evaluasi strategi merupakan satu hal yang esensial bagi sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu, penelitian terhadap evaluasi strategi PT. Aneka Cipta Total Solusindo dilakukan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Sedangkan dalam bahasa Yunani, kata strategi berasal dari kata *Strategos* yang merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Strategi merupakan sesuatu untuk menjadi berbeda dari yang lainnya. Artinya memilih kegiatan yang berbeda untuk menyampaikan kumpulan nilai-nilai yang unik. Dalam bentuk yang lebih singkat, strategi adalah posisi yang kompetitif, tentang sesuatu yang membedakan kita di mata konsumen, tentang menambahkan nilai melalui serangkaian kegiatan yang berbeda dari kompetitor (Porter, 1996). "*Strategy is a plan, or something equivalent—a direction, a guide, or course of action into the future, a path to get from here to there, etc. Strategy is also a pattern, that is, consistency in behavior over time*" (Mintzberg, 1994). Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 1995). Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. (Umar, 1999). Tahapan-tahapan manajemen strategis : perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi (David, 2004). Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu kegiatan dan pedoman bagi organisasi dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Strategi dapat dibagi menjadi tiga kelompok : keunggulan biaya (*cost leadership*), pembedaan produk (*differentiation*), dan *focus* (Porter, 1985). Selain pembagian kelompok berdasarkan Porter, strategi juga dapat dibagi menjadi empat kelompok besar, yaitu strategi integrasi (*integration*), intensif (*intensive*), diversifikasi (*diversification*), dan bertahan (*defensive*) (David, 1998).

Alat analisa dalam penelitian ini menggunakan SERVO (*strategy, environment, resources, values, organization*), sebuah alat diagnosa manajemen untuk membentuk dan

menguji keputusan strategi dan inisiatif perusahaan. SERVO berfungsi dalam menguji interaksi dan hubungan antara lima elemen, menyajikan analisa yang dalam untuk mengetahui strategi yang dapat dikembangkan, dan membantu perusahaan berusaha untuk mencapai keseimbangan antara sektor internal (*S, R, V, O elements*) dan sektor eksternal (*E element*).

Alat ini menggunakan konsep “*fit*”, sebuah konsep yang berlaku ketika semua keputusan manajemen telah menghasilkan konsistensi antara sumber daya perusahaan dan kemampuan dan lingkungan eksternal. Semakin baik tingkat ‘*fit*’ maka semakin baik performa perusahaan dan demikian juga sebaliknya. Hasil dari analisa SERVO akan memberikan penilaian apakah strategi yang digunakan masih relevan dengan kondisi perusahaan dan strategi yang ada saat ini. (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis strategi dan mengetahui hasil evaluasi strategi menggunakan analisa SERVO.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus sebagai alat untuk memberikan penjelasan dari hasil pengamatan dan pengumpulan data. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebabnya dari suatu gejala tertentu (Kriyantono, 2009). Subjek penelitian ini adalah karyawan, konsumen, dan suplier dari PT. Aneka Cipta Total Solusindo, di mana narasumber tersebut akan membantu dalam memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Objek pada penelitian ini adalah strategi bisnis yang digunakan PT. Aneka Cipta Total Solusindo, yang diuji menggunakan elemen-elemen *strategy, environment, resources, values, dan organization (SERVO)*. Menggunakan sumber data primer (hasil wawancara) dan sekunder (*website, penelitian terdahulu, dan company profile* perusahaan).

Peneliti menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur, yaitu pewawancara bersikap bebas dalam melakukan tanya jawab, tanpa terikat dengan pedoman wawancara (Sumarni & Wahyuni, 2006) dan wawancara terbuka yaitu informan atau orang yang diwawancara itu tahu bahwa mereka sedang di wawancara tahu apa tujuan dari wawancara itu (Moleong, 2002). Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2009). Untuk pengujian data, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Metode ini menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan untuk kemudian dibandingkan dengan data dari narasumber lainnya (Sugiyono, 2012). Teknik analisis data terdapat tiga aktifitas : *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/Verification* (Sugiyono, 2009).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Bersaing Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, peneliti menganalisa kondisi perusahaan sebagai berikut :

a) Fokus pada produk atau jasa yang berbeda dari produk atau jasa yang dihasilkan oleh pesaing. PT. Aneka Cipta Total Solusindo memfokuskan diri kepada produk yang berbeda dengan pesaingnya, yaitu *software ERP* yang dibuat berdasarkan permintaan dan kebutuhan konsumen.

b) Memiliki keunikan dan ciri khas yang membedakan dari produk dan jasa di industri sejenis. Produk dan jasa yang dibuat memiliki keunikan dan ciri khas yang membedakannya dari produk atau jasa di industri sejenis dan juga memiliki biaya produksi yang tinggi. PT. Aneka Cipta Total Solusindo dapat dikatakan menggunakan strategi ini dengan adanya produk berupa *software ERP (enterprise resources planning)* yang dibuat secara *full customize* mengikuti kebutuhan konsumen. Pada kondisi di dalam industri penyedia jasa pembuatan *software, software ERP* tidak dibuat secara *full customize* melainkan *software ERP* yang sudah jadi dan siap pakai. Namun, *software* yang siap pakai kurang bisa mengakomodasi kebutuhan konsumen.

c) Memiliki biaya produksi yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer marketing PT. Aneka Cipta Total Solusindo, biaya produksi terdiri dari gaji karyawan, biaya *research and development software*, biaya operasional (biaya supir, kendaraan, dan lain-lain) memiliki margin sebesar 60-70% dari harga jual yang diberikan perusahaan. Untuk satu sistem ERP yang digunakan, PT. Aneka Cipta Total Solusindo memberikan harga jual dengan kisaran harga Rp 250.000.000,00. Untuk sistem *retail* yang digunakan, PT. Aneka Cipta Total Solusindo memberikan harga jual dengan kisaran Rp 28.000.000.

d) Memiliki target pasar yang menengah hingga ke atas. PT. Aneka Cipta Total Solusindo juga memiliki konsumen yang berada pada segmen menengah ke atas dengan proporsi yang lebih besar daripada konsumen dengan segmen menengah ke bawah, dibuktikan dengan PT. Aneka Tuna Indonesia sebagai konsumen yang sudah berdiri sejak tahun 1992 dan memiliki jangkauan pasar nasional hingga ke luar negeri serta bergerak di bidang pengalangan ikan tuna.

Berdasarkan penjabaran di atas peneliti menyimpulkan bahwa PT. Aneka Cipta Total Solusindo saat ini menggunakan strategi *differentiation*.

2. SERVO Analysis

a) Elemen-elemen SERVO

Dalam menilai strategi yang digunakan oleh PT. Aneka Cipta Total Solusindo maka kita perlu menganalisa 5 elemen utama dalam SERVO, yaitu :

1) Strategy

a) Goals

Perusahaan sudah memiliki visi tetapi belum dijabarkan dalam misi. Saat ini menggunakan slogan “*Just focus to your business*” sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis. Dari slogan yang ada dapat dilihat bila perusahaan tentunya akan terus menerus memperbaiki kualitas layanan dan aktifitas yang dilakukan sebagai strategi mereka dalam mempertahankan dan mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Hasil wawancara penulis dengan narasumber, menunjukkan bahwa pimpinan memiliki ekspektasi yang cukup tinggi agar pertumbuhan perusahaan bisa stabil dan tidak terlalu fluktuatif, sehingga dapat melakukan perencanaan yang baik untuk masa depannya.

Dalam sisi internal perusahaan, adanya keinginan pimpinan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan menambah personil divisi *marketing*. Selain itu, adanya juga ekspektasi yang cukup tinggi dari pimpinan dalam hal inovasi produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen. Adanya ekspektasi yang tinggi dari pimpinan untuk dapat menjangkau pasar internasional dalam waktu mendatang juga menjadi tujuan yang ingin dicapai sehingga karyawan juga diajak bekerja sama untuk mewujudkan hal tersebut.

b) *Scope*

PT. Aneka Cipta Total Solusindo memiliki produk berupa *enterprise product, retail product, dan infrastructure product* serta *consultation, development, training and implementation, maintenance contract, dan technical support* sebagai layanan jasa kepada konsumen. Perusahaan memiliki cakupan konsumen meliputi pulau-pulau besar di Indonesia seperti Aceh, Papua, Kalimantan, Sulawesi, Jawa, Ambon, dan Bima dan tingkat persaingan tingkat menengah dengan jumlah kompetitor berkisar antara 2-3 perusahaan. Dari sisi target konsumen, yang menjadi target utama adalah industri manufaktur atau pabrikan seperti PT. Aneka Tuna Indonesia (pengalengan ikan tuna), PT. Varia Usaha (angkutan dan perdagangan semen), distributor seperti PT. Fajar Lestari Abadi (distributor coklat), dan usaha bidang retail seperti rumah makan (Ayam Goreng Sriwijaya), *dealer* sepeda motor seperti Mirage Corporation (*dealer* motor grup), dan lainnya seperti PT. Graha Pena (Jawa Pos Group). Perusahaan ingin menyampaikan nilai *service business* kepada konsumen melalui layanan jasa dan produk yang diberikan.

c) *Competitive basis*

Perusahaan memberikan pelayanan jasa dan produk sesuai keinginan konsumen, seperti *software ERP full customize*. Dengan layanan ini perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya. Dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan memiliki karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Juga terdapat kegiatan yang mendukung peningkatan kemampuan karyawan seperti pelatihan, sertifikasi, dan seminar.

d) *Business model*

PT. Aneka Cipta Total Solusindo menggunakan model bisnis dengan sistem pembuatan dan penjualan barang dan jasa serta memiliki sekitar 50 orang karyawan. Memiliki struktur organisasi dengan 4 level tingkatan; dewan komisaris, direktur utama, manajemen tingkat tengah, dan staf. Dalam penyampaian nilai perusahaan kepada konsumen, dilakukan dengan memberikan pelayanan yang profesional, cepat, dan tepat. Dilihat dari tingkat pendapatan dan biaya yang digunakan, perusahaan memiliki patokan tertentu agar biaya yang dikeluarkan dapat diprediksi dan dihitung kesesuaiannya dengan pendapatan yang dimiliki. Berdasarkan hal ini, perusahaan juga masih memiliki harapan keberlangsungan di masa mendatang karena bidang usaha informasi teknologi masih terus berkembang.

2) *Environment*

a) *Lingkungan Internal*

Perusahaan memiliki suasana dan iklim kerja yang kekeluargaan. Dalam pembagian ruangan, perusahaan sudah

membagi berdasarkan divisi masing-masing meskipun masih ada beberapa divisi yang terletak satu ruangan. Perusahaan juga memiliki berbagai budaya seperti penggunaan seragam, rapat bulanan, dan adanya rasa saling membantu antar karyawan. Dalam hal komunikasi, sudah cukup baik meski terkadang ada *miss*. Dari struktur organisasi, perusahaan memiliki struktur yang tidak terlalu kompleks.

b) *Lingkungan Eksternal*

Perusahaan memiliki konsumen dengan bidang usaha bermacam-macam seperti manufaktur, distributor, ritel dengan segmentasi menengah ke atas. Perusahaan juga memiliki suplier dari beberapa pihak seperti IBM, HP, Microsoft. Hubungan perusahaan dan suplier terjalin dengan baik karena perusahaan tidak mudah berganti suplier dan sudah menjalin kerja sama dalam waktu yang lama. Selain itu, perusahaan juga memiliki kompetitor seperti SAP dan Oracle, khususnya dalam produk *branded ERP*. Adanya perubahan dalam kondisi ekonomi dan politik juga memberikan pengaruh terhadap perusahaan. Naik turunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar amerika dapat memberi dampak terhadap biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membeli produk pendukung. Adanya perubahan dunia teknologi juga berpengaruh terhadap layanan perusahaan, seperti pembaharuan produk dalam *platform android* dan *ios* serta peningkatan kemampuan karyawan.

3) *Resources*

a) *Financial resources*

Perusahaan memiliki sumber dana yang berasal dari dewan komisaris sebagai pemegang saham dan pinjaman dari bank. Dalam hal pelaporan, perusahaan telah menggunakan sistem akuntansi dasar seperti laporan laba rugi, laporan keuangan, dan pelaporan pajak. Perusahaan juga menggunakan konsultan dari luar perusahaan untuk melakukan audit.

b) *Human resources*

PT. Aneka Cipta Total Solusindo memiliki sekitar 50 orang karyawan yang masing-masing memiliki keahlian dalam bidangnya seperti programmer yang familiar dengan My SQL (program komputer), IT consultant yang menguasai bidang akuntansi dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik kepada konsumen. Perusahaan juga memiliki kebijakan-kebijakan mengenai gaji, cuti, jam bekerja, hari libur, dan lain-lain. Dalam penyelesaian masalah, pimpinan tidak terburu-buru dan mencari tahu penyebab serta solusi. Karyawan yang bersangkutan akan terus dimotivasi dan didukung agar tidak mengulangi kesalahan. Perusahaan juga memberikan dukungan agar para karyawan dapat mengikuti pelatihan, sertifikasi, seminar, serta akan mengadakan pelatihan bahasa inggris bagi para manajerial karena akan memasuki MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) tahun 2016.

c) *Physical resources*

PT. Aneka Cipta Total Solusindo memiliki dua buah gedung yang dijadikan tempat untuk melakukan kegiatan operasional setiap harinya, di Surabaya dan Jakarta. Lokasi saat ini dirasa masih cukup efektif namun membutuhkan perluasan dengan pertimbangan luas gedung saat ini dan jumlah karyawan yang ada. Selain gedung, perusahaan juga memiliki sarana lainnya seperti laptop, biaya pulsa, mobil, koneksi internet, dan adanya biaya entertain bagi konsumen. Dalam hal penggunaan

teknologi, perusahaan memiliki sistem *remote* yang dapat digunakan dalam jarak jauh.

d) *Intangible resources*

Perusahaan sudah memiliki merek ACTS bagi produk yang dihasilkan tetapi masih belum terlalu dikenal oleh konsumen secara umum. Bagi konsumen yang sudah pernah menggunakan produk dan jasa perusahaan, dapat dikatakan merek yang ada dapat mempertahankan loyalitas konsumen. Dalam hal niat baik, perusahaan bersikap profesional dan berusaha dengan maksimal untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menjaga hubungan dengan supplier dengan melakukan pembayaran tepat waktu dan menjadikan supplier sebagai tim dari perusahaan. Demikian pula dengan reputasi yang dimiliki perusahaan, konsumen memberikan komplain yang tidak terlalu banyak dan juga mengapresiasi kinerja perusahaan. Sampai saat ini perusahaan belum memiliki hak paten atas produk yang dibuat.

4) *Values*

Dalam pengambilan keputusan, pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyelesaikan masalah yang ada dan cara yang digunakan kembali ke masing-masing orang. Setiap divisi memiliki cara yang berbeda dalam mengambil keputusan namun nilai-nilai yang diberikan oleh pimpinan selalu diterapkan, seperti kejujuran, kekeluargaan, dan penyelesaian pekerjaan. Perusahaan juga menekankan karyawan untuk berkomitmen menyelesaikan setiap pekerjaan yang mereka punya. Selain, proses pengambilan keputusan, analisa dalam bidang *value* juga dapat dilihat dari preferensi manajerial di dalam perusahaan. Hal ini bisa dilihat dari adanya *meeting* yang dilakukan beberapa kali. Untuk *meeting* per divisi, dilakukan sesuai kebijakan manajer masing-masing dan biasanya lebih bersifat sebagai diskusi dan memberi masukan, untuk *meeting* manajerial dilakukan satu bulan sekali, dan *meeting* akbar setiap 3 atau 6 bulan sekali. Para manajer juga ditugaskan untuk membuat rencana kerja selama kurang lebih 3 bulan di depan. Pimpinan juga menjunjung tinggi nilai kejujuran, kerja keras, dan profesional.

5) *Organization*

a) *Budaya*

PT. Aneka Cipta Total Solusindo memiliki suasana dan iklim kerja yang kekeluargaan tetapi tetap formal sesuai dengan aturan yang berlaku. Pimpinan memberikan kebijakan yang bebas tetapi harus tetap sesuai dengan aturan yang ada. Karyawan juga boleh menyampaikan argumen atau pendapatnya dengan cara yang sopan. Dalam jam kerja, perusahaan memberikan fleksibilitas terhadap beberapa divisi. Pimpinan juga menjunjung tinggi nilai kekeluargaan dalam memimpin perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja disana juga melakukan budaya tersebut kepada sesama rekan kerjanya. Semua karyawan dalam satu divisi saling membantu dengan cara mengadakan diskusi bersama. Selain itu, juga terdapat keberagaman agama, saling tenggang rasa, dan saling menghormati satu sama lainnya. Agama yang dianut oleh karyawan perusahaan bermacam-macam, ada kristen, katolik, islam, dan budha.

b) *Kepemimpinan*

Pimpinan adalah seorang yang netral, mengayomi terhadap karyawan, tegas, dan menjunjung tinggi nilai-nilai

kekeluargaan. Pimpinan juga bersedia mendampingi karyawan secara langsung bila menghadapi proyek yang cukup besar dan mendatangi karyawan sambil berbincang. Selain itu, , pimpinan juga menjalin hubungan baik, dengan bertanya dan meminta masukan dari konsumen tentang pelayanan yang sudah diberikan. Sedangkan kepada supplier, pimpinan tidak mudah untuk berganti-ganti. Bila sudah cocok dan bisa bekerja sama, perusahaan akan tetap meminta suplai barang dari supplier yang sama.

c) *Staffing*

Perusahaan memiliki aturan yang tertata dalam proses rekrutmen, dimulai dari memasang informasi lowongan, psikotes, dilanjutkan wawancara dengan kepala divisi dan direktur utama. Dalam meningkatkan kemampuan karyawan, perusahaan memiliki beberapa cara seperti mengikuti sertifikasi, pelatihan, dan seminar yang diselenggarakan pihak luar.

d) *Struktur*

Terdapat 5 divisi dalam perusahaan yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Pimpinan puncak dipimpin oleh seorang direktur utama. Perusahaan juga memiliki dewan komisaris sebagai pemegang saham. Dalam hal SOP (*standar operational procedures*), perusahaan masih belum memiliki SOP yang baku. Tetapi untuk SOP pembelian barang, proses implementasi produk, menerima *order* dari konsumen (*divisi marketing*), yang seperti ini sudah ada. . Dari sisi pembagian pekerjaan dan tugas, perusahaan sudah membagi sesuai dengan pembagian divisi serta adanya supervisor bagi divisi yang memiliki dua tugas spesifik yang berbeda, hanya saja karena jumlah SDM yang belum sesuai, terkadang terjadi *overlapping*. Ada juga fungsi perusahaan yang masih berada dalam satu divisi seperti administrasi, keuangan, dan HRD (dalam divisi *administration*). Dalam hal koordinasi antar divisi, perusahaan tidak memiliki aturan yang baku, cenderung bersifat non formal. Terkadang dalam proses komunikasi yang terjadi karyawan juga memakai bahasa Indonesia yang baku tetapi menggunakan bahasa daerah sehingga menimbulkan kesan yang lebih santai dan nyaman tanpa mengurangi rasa hormat antar sesama karyawan.

e) *Sistem*

Dilihat dari sistem perusahaan, PT. Aneka Cipta Total Solusindo merupakan perusahaan jasa yang memiliki aktifitas inti yaitu pembelian infrastruktur, pembuatan produk (*software*), penjualan, *installation software*, dan jasa konsultasi. Sedangkan aktifitas sekunder yang mendukung aktifitas inti perusahaan seperti melakukan pelatihan bagi karyawan, membangun hubungan antara para karyawan, serta membangun komunikasi dengan supplier dan konsumen sudah dilakukan oleh perusahaan melalui pimpinan dan karyawan.

b) Penerapan analisis SERVVO

Tahap selanjutnya yang dilakukan setelah menganalisis lima elemen utama SERVVO yaitu melakukan penerapan analisis SERVVO. Ada 3 langkah untuk melakukan penerapan analisis SERVVO :

1) Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini

Sejak awal didirikan, pimpinan perusahaan memiliki dasar yang cukup baik dalam membuat visinya, dengan menggunakan apa yang menjadi keahlian dan kesenangan dari

diri sendiri sehingga perusahaan ini dibentuk atas dasar yang baik. Dengan adanya penambahan pada layanan dan divisi sejak dibentuk hingga saat ini, perusahaan dapat dikatakan telah mengalami perkembangan yang pesat. Disamping itu, juga semakin bertambahnya konsumen yang menggunakan jasa perusahaan dan juga adanya pengaruh perkembangan teknologi yang tinggi, menjadi pendorong bagi perusahaan untuk semakin berkembang. Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan sudah mencapai tingkat nasional dalam konsumennya tersebar di pulau-pulau besar yang ada di Indonesia. Dengan demikian, baik pimpinan maupun karyawan sudah memahami apa saja rencana kedepan yang akan dijangkau perusahaan, melalui rencana kerja yang disusun. Hanya saja, jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan harus ditambah sesuai dengan bertambahnya konsumen yang dimiliki agar perusahaan dapat menaikkan performa ke tingkat yang lebih tinggi lagi.

2) Menilai strategi yang digunakan saat ini dan apakah perubahan perlu dilakukan

Tabel 1
SERVO grid perusahaan

	S	E	R	V	O
S	XXX	T/n	M/n	T/n	M/n
E	T/n	XXX	M/n	T/n	T/n
R	T/n	T/n	XXX	T/n	M/n
V	T/n	T/n	T/n	XXX	T/n
O	M/n	T/n	M/n	T/n	XXX

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2014

3) Mengevaluasi strategi

Setelah melakukan analisa terhadap masing-masing elemen SERVO dan analisa terhadap hubungan masing-masing elemennya, peneliti menemukan bahwa sebagian besar konfigurasi pada analisis strategi yang dimiliki oleh PT. Aneka Cipta Total Solusindo telah sesuai dengan konfigurasi ideal SERVO Grid. Namun, masih ada beberapa hubungan antar elemen yang belum sesuai. Kekurangan ditemukan pada pasangan hubungan : S-R (*medium fit, normal fit*), S-O (*medium fit, normal fit*), E-R (*medium fit, normal fit*), R-O (*medium fit, normal fit*) O-S (*medium fit, normal fit*), dan O-R (*medium fit, normal fit*).

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

PT. Aneka Cipta Total Solusindo menggunakan strategi pengembangan bisnis berupa strategi *differentiation*.

Strategi ini berfokus pada produk dan jasa yang berbeda dari milik pesaing, memiliki keunikan dan ciri khas membedakan dari produk dan jasa pada industri sejenis, serta menggunakan biaya produksi yang tinggi. Hal ini dicerminkan dari produk berupa *software* ERP yang dibuat secara *full customize* mengikuti kebutuhan konsumen,

yang pada industri sejenis bentuk produk ini belum banyak yang menyediakan.

Berdasarkan hasil analisis SERVO, strategi bersaing 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. Terdapat 14 hubungan antara elemen SERVO mendapatkan penilaian *tight fit* dan *normal fit*. Terdapat 6 hubungan antara elemen SERVO mendapatkan penilaian *medium fit* dan *normal fit*.

DAFTAR PUSTAKA

- Chopra, S., Peter Meindl. (2007). *Supply Chain Management, Strategy, Planning, and Operation*, New Jersey : Pearson Education.
- David, Fred R. (1998). *Strategic Management*, Philippines : Prentice Hall.
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis*. Jakarta : PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Fleisher, Craig. S. , Bensoussan, B. E. , (2007). *Business and Competitive Analysis, Effective Application of New and Classic Methods*. FT Press, New Jersey : Upper Saddle River.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson. (2001). *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi; Konsep, Buku 1, Edisi keempat, terjemahan, Risa Rimendi, Jakarta : Salemba Empat.*
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, UK : Pearson Education Limited.
- Moleong, Lexy. J. (2002). *Metode penelitian kualitatif* (edisi revisi). Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Sumarni, Muti., & Wahyuni, Salamah. (2006). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press.
- Porter, Michael E. (1996). *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono. (2009). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Umar, H. (1999). *Riset Strategi Perusahaan*, Jakarta : Gramedia.
- Wheelen, T. L. , J. D. Hunger. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 5th edition.
- Wickham, Philip. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship : A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management, Second Edition*, Prentice Hall.