

# PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PT. HIGH VOLT TECHNOLOGY BERDASARKAN *BLUE OCEAN STRATEGY*

Rosetta Dilla Prabowo dan Eddy Madiono Sutanto  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* m31412037@john.petra.ac.id ; esutanto@petra.ac.id

**Abstrak** – Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengevaluasi strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. High Volt Technology saat ini, serta merumuskan strategi bersaing yang sesuai bagi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara tidak terstruktur dengan memilih *sales manager*, *sales staff*, dan *project manager* sebagai narasumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. High Volt Technology saat ini adalah strategi fokus dan *branding*. Dari hasil evaluasi terhadap strategi bersaing perusahaan, diketahui bahwa penerapan strategi fokus dan *branding* membuat PT. High Volt Technology menjadi lebih fokus melayani pelanggan, serta membuat perusahaan semakin dikenal oleh pelanggan, namun di sisi lain, penerapan strategi tersebut juga membuat PT. High Volt Technology harus mengeluarkan biaya operasional yang besar. Selain itu, perusahaan juga harus menghadapi persaingan yang ketat, karena banyaknya pesaing yang juga membidik pasar yang sama. Oleh karena permasalahan tersebut, diperlukan adanya perbaikan terhadap strategi bersaing yang telah diterapkan saat ini, dan perlu untuk merumuskan strategi baru menggunakan prinsip perumusan *blue ocean strategy*. Dari perumusan strategi bersaing tersebut, strategi baru yang dapat direkomendasikan antara lain: meningkatkan pelayanan, dan kemampuan teknis, memperluas pasar, dan membuka kantor perwakilan.

## Kata Kunci:

Strategi Bersaing, *Blue Ocean Strategy*, Kelistrikan

### I. PENDAHULUAN

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) menyatakan bahwa terdapat lima sistem ketenagalistrikan di Indonesia yang mengalami defisit pasokan listrik. Hal ini disebabkan oleh pembangunan pembangkit listrik yang tidak merata di beberapa daerah (Danar, 2016). Selain itu, pembangunan pembangkit listrik yang tidak merata juga menyebabkan berbagai masalah lain, salah satunya terjadinya pemadaman listrik di berbagai daerah yang menyebabkan terhambatnya kegiatan masyarakat, terutama pada sektor industri. Oleh karena itu, untuk mengatasi hal tersebut pemerintah terus melakukan pembangunan infrastruktur kelistrikan untuk dapat mencukupi kebutuhan listrik nasional, dan mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cenderung melambat beberapa tahun terakhir, seperti yang terlihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2010–2015

Sumber: Suryowati (2016) (telah diolah kembali).

Proyek terbaru yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini adalah proyek pembangunan pembangkit listrik dengan kapasitas 35.000 MW (Megawatt) yang dilakukan dalam jangka waktu lima tahun yakni tahun 2014–2019, yang mana proyek tersebut dilakukan dalam rangka mencukupi pasokan listrik dari Sabang hingga Merauke, serta mengatasi permasalahan pemadaman listrik yang terjadi hampir di setiap daerah di Indonesia. Dalam proyek 35.000 MW, akan dibangun 109 pembangkit listrik yang terdiri dari 35 proyek oleh PLN dengan kapasitas 10.681 MW, dan 74 proyek oleh swasta atau *Independent Power Producer (IPP)* dengan kapasitas 25.904 MW yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Keterlibatan perusahaan swasta dalam proyek ini dilakukan melalui dua metode pengadaan, yaitu melalui penunjukan langsung dan pelelangan atau *tender*, dan hal tersebut tentu saja menjadi peluang bagi perusahaan-perusahaan kontraktor listrik swasta nasional, namun di sisi lain juga menjadikan persaingan dalam bidang ini semakin ketat karena banyaknya perusahaan kontraktor listrik yang ada. Oleh karena hal tersebut, para pemilik perusahaan kontraktor listrik berlomba-lomba untuk merencanakan dan mengimplementasikan berbagai strategi agar dapat memenangkan lelang atau *tender*, bukan hanya untuk satu proyek, tetapi juga berbagai proyek lain yang diadakan oleh pemerintah maupun swasta.

Strategi bersaing berperan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, terlebih pada saat ini, yang mana perusahaan di berbagai industri menghadapi persaingan yang semakin ketat, serta perubahan lingkungan bisnis global yang disebabkan oleh kemajuan teknologi informasi, liberalisasi dagang, jasa pendukung perdagangan, dan aliran modal (Rosli, 2012).

Menurut Porter, *competitive strategy* atau strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam sebuah industri, serta bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan melawan kekuatan yang menentukan persaingan industri (Teti, Perrini & Tirapelle,

2014). Porter mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis strategi bersaing yang disebut sebagai strategi generik, yang meliputi strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

Pemilihan strategi bersaing yang tepat sangat penting untuk dipertimbangkan oleh pemilik perusahaan, karena setiap strategi memiliki dampak yang berbeda pada kinerja serta kelangsungan hidup perusahaan, namun meskipun perusahaan memiliki strategi bersaing, bukan berarti bahwa perusahaan tersebut dapat mengalahkan para pesaingnya, karena strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan belum tentu membuat perusahaan menjadi lebih unggul dari pesaingnya, terlebih lagi jika perusahaan pesaing juga menerapkan strategi yang sama. Hal ini pula yang terjadi pada PT. High Volt Technology. Selama ini, PT. High Volt Technology harus menghadapi perusahaan-perusahaan pesaing yang membidik pasar yang sama.

Saat ini terdapat lebih dari 30 perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor listrik dan membidik pasar yang sama, yaitu perusahaan-perusahaan pembangkit listrik. Selain membidik pasar yang sama, perusahaan-perusahaan tersebut juga menawarkan produk dengan harga yang tidak jauh berbeda dengan harga yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology, serta memberikan pelayanan yang serupa kepada *customer*. Hal tersebut membuat PT. High Volt Technology seperti berada dalam lautan merah atau *red ocean*. Oleh karena permasalahan tersebut, perusahaan perlu menerapkan strategi yang sesuai dengan perusahaan, serta kondisi pasar agar dapat melepaskan diri dari persaingan yang ketat. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah *blue ocean strategy* atau strategi samudra biru.

*Blue ocean strategy* atau strategi samudra biru adalah sebuah strategi yang menganjurkan perusahaan untuk pergi ke ruang pasar baru yang menarik konsumen, dan menghindari persaingan dari pasar yang ada. Strategi ini memungkinkan perusahaan dan pengusaha untuk meningkatkan peluang kesuksesan mereka (Nicolas, 2011). Terdapat empat prinsip perumusan *blue ocean strategy*, antara lain: Merekonstruksi batasan-batasan pasar; Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka; Menjangkau melampaui permintaan yang ada; dan melakukan rangkaian strategis secara benar.

Kim and Mauborgne (2005) melakukan sebuah studi tentang inisiatif bisnis pada 108 perusahaan di Amerika, dan berusaha mengukur dampak penciptaan samudra biru. 86 persen dari perusahaan tersebut menerapkan strategi perluasan lini, yang mana strategi tersebut merupakan upaya untuk keluar dari samudra merah. Selain penelitian tersebut, terdapat pula penelitian-penelitian lain yang menunjukkan bahwa *blue ocean strategy* berhasil diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan di berbagai sektor industri, dan menghasilkan dampak yang positif, misalnya penerapan *blue ocean strategy* yang meningkatkan kreativitas perusahaan pada industri cokelat dan pakaian (Rawabdeh, Raqab, Al-Nimri & Haddadine, 2012; Pitta, 2009), meningkatkan nilai saham perusahaan (kasus IMAX) (Becker, 2014), penerapan *blue ocean strategy* membuat perusahaan memperoleh apresiasi positif dari konsumen pada industri *game* (Barros *et al.*, 2013), dan mendorong perusahaan untuk menciptakan inovasi nilai bagi pembeli pada industri kimia (Čirjevskis, Homenko, & Lačino, 2011).

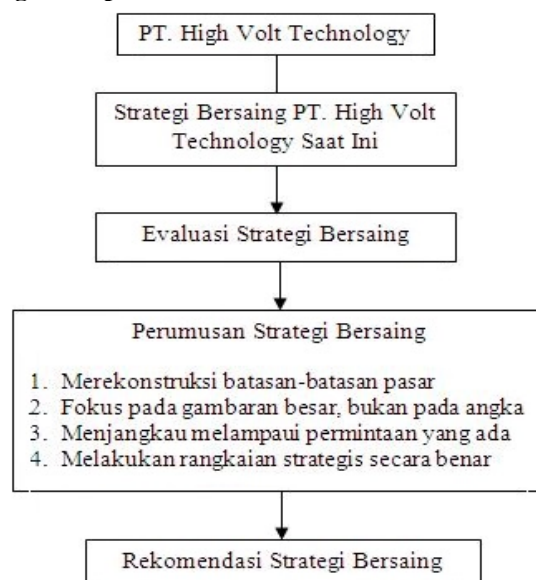
Melihat keberhasilan penerapan *blue ocean strategy* pada berbagai sektor industri tersebut, maka penelitian ini berupaya untuk merumuskan strategi samudra biru atau *blue ocean strategy* di bidang usaha kontraktor listrik, khususnya pada PT. High Volt Technology.

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mendeskripsikan strategi bersaing yang diterapkan PT. High Volt Technology pada saat ini.
2. Mengevaluasi strategi bersaing PT. High Volt Technology.
3. Merumuskan strategi bersaing yang sesuai bagi PT. High Volt Technology berdasarkan prinsip perumusan *blue ocean strategy*.
4. Memberikan rekomendasi strategi bersaing yang sesuai bagi PT. High Volt Technology.

### Kerangka Berpikir Penelitian



Gambar 1.2 Kerangka Berpikir Penelitian  
Sumber : Kim and Mauborgne (2005)

## II METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2005), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah, sedangkan desain penelitian ini adalah deskriptif. Menurut Sujarweni (2015), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai satu atau lebih variabel yang sifatnya independen, tanpa membuat hubungan maupun perbandingan dengan variabel lain.

### Teknik Penentuan Narasumber

Dalam penelitian ini, dipilih tiga narasumber dari PT. High Volt Technology yang terdiri dari *Sales Manager*, *Sales Staff*, dan *Project Manager*. Narasumber dipilih berdasarkan *proposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu (Sujarweni, 2015). Ketiga

narasumber dipilih karena mengetahui kondisi perusahaan saat ini dan memiliki, serta lebih memahami informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer penelitian diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur. Moleong (2005) berpendapat bahwa wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal, yang mana responden memiliki pengetahuan dan mendalami situasi, serta lebih mengetahui informasi yang diperlukan. Jenis wawancara tidak terstruktur dipilih karena narasumber mengetahui dan memahami informasi yang dibutuhkan, selain itu jenis wawancara ini digunakan untuk mengantisipasi pertanyaan-pertanyaan dan jawaban yang mungkin diajukan di luar panduan wawancara yang telah disiapkan.

Data sekunder diperoleh melalui penelusuran data *online*, karena terdapat beberapa data yang tidak dimiliki oleh perusahaan, misalnya data mengenai pesaing perusahaan dan kondisi lingkungan industri yang tidak dapat diperoleh dari wawancara dengan narasumber.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Strategi Bersaing PT. High Volt Technology

Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, dapat diketahui bahwa untuk menghadapi persaingan, selama ini PT. High Volt Technology menggunakan strategi fokus (*focus strategy*) dan *branding*. Strategi perusahaan masuk ke dalam strategi fokus karena strategi tersebut sesuai dengan definisi strategi fokus menurut Coulter (2005), yang menyatakan bahwa strategi fokus digunakan ketika perusahaan mengejar keunggulan biaya dan diferensiasi, namun memiliki kelompok konsumen yang terbatas, dan berfokus untuk melayani pasar tertentu yang spesifik (p. 195).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, penerapan strategi fokus oleh PT. High Volt Technology dibuktikan dengan:

1. PT. High Volt Technology menjalankan dua kegiatan operasional sekaligus, yaitu penjualan alat uji kelistrikan, dan kontraktor listrik. Hal tersebut membuktikan bahwa PT. High Volt Technology mengejar keunggulan diferensiasi.
2. PT. High Volt Technology hanya berfokus membidik satu pasar yang spesifik dalam industri kelistrikan, yaitu perusahaan-perusahaan pembangkit listrik, baik perusahaan listrik milik pemerintah maupun swasta, yang mana pelanggan utamanya kebanyakan adalah PLN.

Selain strategi fokus, PT. High Volt Technology juga menggunakan *branding* sebagai salah satu strategi dalam menghadapi pesaingnya. Hal tersebut dibuktikan dengan pernyataan Narasumber 1 dan 2 yang mengatakan bahwa salah satu cara perusahaan dalam menghadapi persaingan pada industri kelistrikan adalah selalu melakukan *branding* terhadap produk yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology. Narasumber 1 dan 2 juga mengatakan bahwa *branding* dilakukan perusahaan dengan memperkenalkan produk kepada *customer* melalui presentasi dan demo produk. Selain itu, PT. High Volt Technology juga sering mengikuti pameran dan *workshop*

agar produk-produk yang ditawarkan perusahaan dapat semakin dikenal oleh *customer*.

### 3.2 Evaluasi Strategi Bersaing PT. High Volt Technology

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber dapat diketahui bahwa penerapan strategi fokus oleh PT. High Volt Technology membuat perusahaan lebih fokus dalam melayani para *customer*, terutama *customer* utamanya yaitu PLN, namun di sisi lain penerapan strategi fokus menyebabkan PT. High Volt Technology menghadapi persaingan yang ketat karena banyaknya pesaing yang membidik pasar yang sama, sehingga perebutan *customer* lebih terasa. Selain itu penerapan strategi *branding* oleh PT. High Volt Technology membuat perusahaan semakin dikenal *customer*, namun strategi tersebut juga membuat PT. High Volt Technology harus mengeluarkan biaya operasional yang cukup besar, karena strategi tersebut dilakukan perusahaan dengan mengunjungi *customer* secara langsung dan mengikuti berbagai acara, seperti pameran dan *workshop* untuk memperkenalkan produknya.

Melihat keadaan tersebut, diperlukan adanya perbaikan terhadap strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan, serta merumuskan strategi baru yang sesuai dengan menggunakan prinsip-prinsip perumusan strategi samudra biru atau *blue ocean strategy*, sehingga PT. High Volt Technology dapat keluar dari persaingan yang ketat dan menciptakan permintaan di ruang pasar yang baru.

### 3.3 Perumusan Strategi Bersaing PT. High Volt Technology

Untuk merumuskan strategi bersaing yang sesuai bagi PT. High Volt Technology, digunakan langkah-langkah perumusan berdasarkan prinsip-prinsip perumusan *blue ocean strategy*. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

#### 1. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

##### a. Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kelompok-kelompok strategis adalah sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Dalam menjalankan usahanya, PT. High Volt Technology harus menghadapi perusahaan-perusahaan yang membidik pasar dan menggunakan strategi yang sama seperti yang digunakan oleh PT. High Volt Technology, baik di bidang kontraktor listrik maupun di bidang penjualan alat-alat listrik. Salah satu pesaing terkuat PT. High Volt Technology adalah PT. Kilat Wahana Jenggala. Perusahaan yang bergerak di bidang penjualan alat-alat listrik tersebut juga menerapkan strategi dan membidik pasar yang sama dengan PT. High Volt Technology. PT. Kilat Wahana Jenggala menawarkan barang yang serupa seperti yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology, hanya berbeda pada merek barang dan teknologi yang digunakan. Selain itu, PT. Kilat Wahana Jenggala juga menyediakan layanan purna jual sebagai salah satu jaminan mutu perusahaan seperti yang dilakukan oleh PT. High Volt Technology kepada pelanggannya.

##### b. Mencermati Penawaran Barang dan Jasa Pelengkap

Barang dan jasa pelengkap berperan penting bagi produk yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan ketiga narasumber yang mengatakan bahwa terdapat beberapa produk yang membutuhkan barang

dan jasa lain untuk dapat berfungsi dengan baik, tergantung dari jenis dan kegunaan barang tersebut. Oleh karena itu, PT. High Volt Technology tidak hanya memperhatikan barang dan jasa utama yang ditawarkan kepada pelanggan, namun juga harus memperhatikan barang dan jasa pelengkap, terlebih jika barang dan jasa lain/pelengkap tersebut diproduksi dan dijual oleh perusahaan atau pabrikan yang berbeda dengan produk utama. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh PT. High Volt Technology adalah dengan terus menjaga komunikasi yang baik dengan pemasok, baik pemasok produk utama maupun produk pelengkap agar PT. High Volt Technology lebih mudah untuk mendapatkan produk maupun informasi tentang ketersediaan produk di perusahaan atau pabrik pemasok.

c. Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional Bagi Pembeli

Biasanya daya tarik yang muncul pada industri kelistrikan adalah daya tarik fungsional. Hal tersebut dikarenakan perusahaan-perusahaan yang ada di industri kelistrikan bersaing dengan mengandalkan harga dan kualitas produk, tak terkecuali PT. High Volt Technology. Selain itu, kriteria yang diajukan pemerintah sebagai syarat mengikuti *tender*, yakni administrasi, teknis, dan harga menjadikan PT. High Volt Technology dan para pesaingnya lebih menonjolkan daya tarik fungsional dari produk yang ditawarkan. Meskipun demikian, PT. High Volt Technology tidak hanya menonjolkan daya tarik fungsional, namun juga membangun daya tarik emosional perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan oleh PT. High Volt Technology untuk membangun daya tarik emosional adalah dengan terus menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan maupun pemasok. PT. High Volt Technology memberikan respon yang cepat setiap ada panggilan dari pelanggan, dan memberikan layanan purna jual sebagai salah satu bentuk jaminan mutu. Hal tersebut dilakukan oleh PT. High Volt Technology tidak hanya bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam memperoleh informasi tentang produk yang dibutuhkan oleh pelanggan, namun juga untuk membangun kepercayaan, rasa aman, serta kepuasan pelanggan terhadap produk dan kinerja perusahaan.

d. Mencermati Waktu

Saat ini yang menjadi tren dalam industri kelistrikan adalah pembangunan infrastruktur kelistrikan yang sedang gencar dilakukan oleh pemerintah, salah satunya adalah proyek pembangunan pembangkit listrik 35.000 MW. Pemerintah banyak mengadakan *tender* untuk proyek-proyek tersebut. Hal ini tentu saja menjadi peluang bagi perusahaan-perusahaan kontraktor listrik, karena mereka dapat mengikuti banyak *tender*, namun tren tersebut akan berakhir ketika proyek pemerintah selesai. Meskipun demikian, akan tetap ada proyek-proyek lain meskipun proyek tersebut tidak sebesar proyek yang diadakan oleh pemerintah saat ini, misalnya proyek-proyek kecil yang diadakan oleh perusahaan atau pabrikan di luar industri kelistrikan yang memerlukan tenaga listrik yang cukup besar. Hal tersebut perlu menjadi perhatian PT. High Volt Technology, karena setiap proyek yang ada dapat menjadi peluang yang menguntungkan bagi PT. High Volt Technology, tidak hanya peluang dalam menambah pendapatan, namun juga peluang untuk membangun kemitraan dengan perusahaan-perusahaan yang ada di luar industri kelistrikan.

2. Fokus Pada Gambaran Besar, Bukan Pada Angka

1. Kebangkitan Visual

Pada tahap ini dicoba untuk menggambarkan kanvas strategi dari PT. High Volt Technology saat ini dengan menggunakan empat tahap pembuatan kanvas strategi yang meliputi:

a. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan

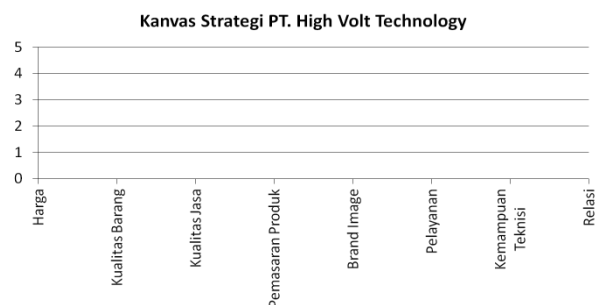
Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui bahwa faktor-faktor yang dijadikan ajang persaingan di industri kelistrikan, khususnya pada bidang kontraktor listrik dan penjualan alat-alat listrik adalah sebagai berikut:

1. Harga
2. Kualitas Barang
3. Kualitas Jasa
4. Pemasaran Produk
5. *Brand Image*
6. Pelayanan
7. Kemampuan Teknisi
8. Relasi

b. Menggambar sumbu horizontal dan sumbu vertikal

Setelah melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan, selanjutnya dicoba untuk menggambar sumbu horizontal yang menunjukkan faktor-faktor tersebut, serta sumbu vertikal yang menunjukkan tingkat penawaran yang diperoleh pembeli dari semua faktor tersebut seperti yang terlihat pada Gambar 3.1. Setiap tingkat penawaran dikategorikan menjadi: sangat tinggi, tinggi, cukup, rendah, dan sangat rendah, yang mana setiap tingkatan tersebut diberi nilai dengan rincian sebagai berikut:

- Sangat Tinggi = 5
- Tinggi = 4
- Cukup = 3
- Rendah = 2
- Sangat Rendah = 1



Gambar 3.1 Sumbu Vertikal dan Sumbu Horizontal Pada Kanvas Strategi PT. High Volt Technology

c. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli

Setelah mengetahui dan menganalisis faktor-faktor persaingan, kemudian dicoba untuk memberikan nilai pada masing-masing faktor tersebut pada PT. High Volt Technology. Pemberian nilai didasarkan pada hasil wawancara dengan ketiga narasumber, dan pemberian nilai setiap faktor adalah sebagai berikut:

1. Harga = 3

Harga produk yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology diberikan nilai 3, karena harga yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology tidak jauh berbeda dengan harga yang ditawarkan oleh perusahaan pesaingnya, baik harga

barang maupun jasa kontraktor listrik. Hal ini dikarenakan kerjasama perusahaan dengan pelanggan melalui sistem *tender*, sehingga perusahaan tidak dapat menetapkan harga terlebih dahulu. Biasanya harga produk ditentukan oleh pelanggan, kemudian perusahaan-perusahaan peserta *tender* akan menawarkan harga di bawah harga penawaran tersebut.

## 2. Kualitas Barang = 4

Menurut ketiga narasumber, barang yang ditawarkan PT. High Volt Technology kepada pelanggan memiliki kualitas yang baik dan sudah teruji kualitasnya, namun jika dibandingkan dengan barang yang ditawarkan oleh pesaing, barang yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology ada yang kualitasnya setara dengan pesaing, ada yang kualitasnya lebih unggul, bahkan ada pula yang tidak memiliki pesaing. PT. High Volt Technology tidak hanya menjual barang, namun juga memberikan layanan purna jual kepada pelanggan sebagai bentuk jaminan mutu. Oleh karena hal tersebut, kualitas barang yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology diberi nilai 4.

## 3. Kualitas Jasa = 4

Selama ini PT. High Volt Technology selalu berusaha memberikan produk dengan kualitas yang baik kepada para pelanggan, tidak hanya pada penjualan alat listrik, namun juga dalam pengerjaan proyek. Para teknisi perusahaan memiliki kemampuan yang baik di bidangnya masing-masing, karena PT. High Volt Technology mengikutsertakan para teknisinya dalam pelatihan-pelatihan dan sertifikasi, sehingga setiap proyek dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan baik. Meskipun demikian, perusahaan terkadang masih menerima komplain dari pelanggan terkait pekerjaan yang telah dikerjakan oleh perusahaan, namun hal tersebut dapat diatasi dengan baik oleh perusahaan. Ketika menerima komplain dari pelanggan, PT. High Volt Technology biasanya akan melihat dari sumber masalahnya.

Jika masalah yang muncul disebabkan oleh kesalahan perusahaan, maka PT. High Volt Technology bersedia memperbaiki bahkan mengganti barang dan jasa yang bermasalah, namun jika masalah disebabkan oleh pelanggan, maka PT. High Volt Technology bersedia memberikan bantuan dan pengarahan kepada pelanggan. Seperti pada penjualan barang, PT. High Volt Technology juga memberikan layanan purna jual untuk jasa kontraktor listrik. Oleh karena itu, kualitas jasa yang dikerjakan oleh PT. High Volt Technology diberikan nilai 4.

## 4. Pemasaran Produk = 4

Pemasaran produk menjadi salah satu kegiatan operasional yang penting bagi PT. High Volt Technology. Berdasarkan pernyataan Narasumber 1, selama ini pemasaran produk perusahaan tidak hanya dilakukan dengan mengirimkan surat penawaran melalui *email*, namun juga dengan melakukan kunjungan secara langsung ke pelanggan untuk melakukan presentasi dan demo produk. Selain itu, PT. High Volt Technology juga sering mengikuti pameran-pameran dan *workshop* untuk memperkenalkan dan memasarkan produk. PT. High Volt Technology menerapkan sistem pemasaran tersebut agar pelanggan dapat mengetahui secara langsung bagaimana spesifikasi dan cara kerja produk yang ditawarkan, sekaligus membangun ci-

tra produk yang baik di mata pelanggan. Oleh karena hal tersebut, pemasaran produk diberikan nilai 4.

## 5. Brand Image = 4

Nilai 4 diberikan pada *brand image* perusahaan, karena selama ini PT. High Volt Technology memiliki citra yang baik di mata para pelanggannya, tidak hanya citra produk yang ditawarkan, namun juga citra perusahaan. Pelanggan telah mengenal PT. High Volt Technology sebagai perusahaan kontraktor listrik yang berpengalaman di bidangnya, sekaligus perusahaan yang mampu menyediakan barang dengan kualitas yang baik. Meskipun demikian, perusahaan masih terus melakukan *branding* dan pemasaran secara intensif agar *brand image* perusahaan tetap terjaga, dan perusahaan dapat semakin dikenal oleh pelanggan di industri kelistrikan.

## 6. Pelayanan = 4

Pelayanan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan kontraktor listrik, tak terkecuali PT. High Volt Technology, karena pelayanan yang diberikan kepada pelanggan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Selama ini, PT. High Volt Technology telah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Perusahaan tidak hanya melayani pelanggan ketika pelanggan membeli barang atau bekerjasama untuk pengerjaan suatu proyek, namun juga pada saat proses jual beli barang atau pengerjaan proyek telah selesai. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu bentuk jaminan mutu yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Salah satu contoh pelayanan yang dilakukan PT. High Volt Technology adalah layanan purna jual/*after sales service*, yang mana pelayanan tersebut dilakukan perusahaan dengan tetap memberikan pendampingan, pengarahan, dan membantu pelanggan jika terjadi masalah meskipun proses jual beli barang atau pengerjaan proyek telah selesai. Hal tersebut menjadi keunggulan PT. High Volt Technology dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya, karena menurut Narasumber 1, tidak banyak perusahaan kontraktor listrik yang bersedia memberikan layanan purna jual kepada pelanggan karena alasan biaya. Oleh karena itu, pelayanan diberikan nilai 4.

## 7. Kemampuan Teknisi = 4

Selain pelayanan pelanggan, kemampuan teknisi menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan oleh pelanggan ketika pelanggan ingin melakukan kerjasama untuk suatu proyek/pekerjaan, karena kemampuan teknisi mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dikerjakan oleh perusahaan. Selama ini, PT. High Volt Technology sangat selektif dalam memilih pegawai, terutama para teknisi yang bekerja di lapangan. Para teknisi yang bekerja di PT. High Volt Technology dituntut untuk menguasai bidangnya dengan baik. Selain itu, PT. High Volt Technology juga mengikutsertakan para teknisi ke dalam pelatihan-pelatihan dan sertifikasi agar kemampuan para teknisi tersebut semakin baik dari hari ke hari. Kemampuan teknisi PT. High Volt Technology diberi nilai 4.

## 8. Relasi = 4

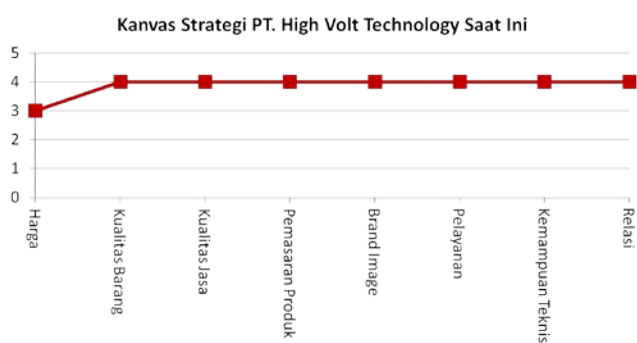
Bagi PT. High Volt Technology, keberadaan relasi sangat penting, karena adanya relasi akan memudahkan perusahaan dalam mendapatkan informasi mengenai kebutuhan pelanggan dan ketersediaan barang, serta kondisi pasar saat ini.



Selain itu, adanya banyak relasi akan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan proyek. Saat ini, PT. High Volt Technology telah memiliki banyak relasi, baik dari kalangan pelanggan, maupun pemasok, misalnya PT. Grid Solution Indonesia (GE) dan PT. Supreme Cable (Sucaco) sebagai pemasok perusahaan, dan kantor-kantor PLN di berbagai wilayah Indonesia sebagai pelanggan perusahaan. Hubungan perusahaan dengan para relasinya berjalan dengan baik, karena PT. High Volt Technology terus menjalin komunikasi yang baik. Oleh karena hal tersebut, faktor relasi diberi nilai 4.

#### d. Menggambar kurva nilai pada kanvas strategi

Setelah mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang persaingan, serta memberikan nilai pada setiap faktor tersebut, sebuah kurva dapat digambarkan pada kanvas strategi perusahaan berdasarkan nilai-nilai tersebut. Kurva nilai PT. High Volt Technology ditunjukkan oleh Gambar 4.2.



Gambar 3.2 Kanvas Strategi PT. High Volt Technology Saat Ini

## 2. Eksplorasi Visual

Pada tahap ini dicoba untuk membuat kurva nilai yang baru dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah, yang mana kerangka kerja empat langkah tersebut mencoba untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dari faktor-faktor persaingan yang sudah ada. Empat langkah tersebut antara lain:

#### a. Hapuskan

Menurut Kim and Mauborgne (2005), yang dimaksud dengan hapuskan pada langkah ini adalah menghilangkan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Di dalam industri kelistrikan, terutama pada bidang kontraktor listrik dan penjualan alat-alat listrik, di mana PT. High Volt Technology berada saat ini, tidak ada faktor persaingan yang perlu dihilangkan, karena semua faktor yang ada saat ini merupakan faktor-faktor yang penting bagi PT. High Volt Technology dan para pesaingnya di industri kelistrikan.

#### b. Kurangi

Menurut Kim and Mauborgne (2005), kurangi pada langkah ini adalah mengurangi investasi yang berlebihan pada faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan. Dalam penelitian ini, faktor yang investasinya dapat dikurangi adalah pemasaran produk. Pengurangan investasi pada pemasaran produk yang dimaksud lebih dikhususkan pada biaya pemasaran.

Selama ini, kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT. High Volt Technology sudah baik. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, dalam memasarkan produk, PT. High Volt Technology tidak hanya mengirimkan surat penawaran melalui *email*, namun juga melakukan kunjungan ke pelanggan untuk presentasi dan demo produk, serta mengikuti pameran dan *workshop* untuk memperkenalkan produk. Selain itu, PT. High Volt Technology juga terus-menerus melakukan *branding* agar *brand image* perusahaan terus terjaga. Sistem pemasaran tersebut memang cukup efektif, karena pelanggan dapat mengetahui secara langsung bagaimana spesifikasi dan cara kerja produk yang ditawarkan, pelanggan juga jadi lebih mengenal PT. High Volt Technology, namun di sisi lain, PT. High Volt Technology harus mengeluarkan biaya yang cukup besar hanya untuk kegiatan pemasaran.

Biaya pemasaran tersebut dapat dikurangi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat *video* mengenai demo produk, sehingga perusahaan tidak perlu membawa serta produk yang ditawarkan ketika melakukan kunjungan kepada pelanggan, dan dengan melakukan hal tersebut, biaya angkut barang dapat dipangkas. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan media elektronik dan internet, misalnya *Skype* untuk bertatap muka dan berkomunikasi langsung dengan pelanggan secara *online*, serta melakukan presentasi mengenai produk yang ditawarkan, tanpa harus mengunjungi pelanggan secara langsung, terutama jika pelanggan perusahaan berada di luar kota, atau bahkan di luar pulau.

#### c. Tingkatkan

Menurut Kim and Mauborgne (2005), langkah ini memberikan perusahaan pengetahuan mengenai faktor-faktor persaingan mana yang harus ditingkatkan, sehingga faktor tersebut berada di atas standar industri dan dapat memberikan nilai lebih kepada pembeli (p. 53–54). Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang dapat ditingkatkan antara lain:

##### 1. Kualitas Jasa

Kualitas jasa yang dikerjakan oleh PT. High Volt Technology sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kemampuan para teknisi dan memeriksa setiap pekerjaan secara berkala, tidak hanya saat proyek dikerjakan, namun juga ketika proyek telah selesai dikerjakan. Hal tersebut dimaksudkan untuk mencegah adanya kesalahan/masalah, sehingga dapat meminimalkan komplain dari pelanggan, sekaligus meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap hasil kerja perusahaan.

##### 2. Pelayanan

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, PT. High Volt Technology memberikan layanan purna jual/*after sales service* kepada pelanggan sebagai bentuk jaminan mutu, yang mana hal tersebut dilakukan perusahaan dengan tetap memberikan pendampingan, pengarahan, dan membantu pelanggan meskipun proses jual beli barang atau pengerjaan proyek telah selesai. Sistem pelayanan tersebut sudah baik, dan harus dipertahankan bahkan ditingkatkan. Kualitas pelayanan kepada pelanggan dapat ditingkatkan perusahaan, salah satunya dengan menjalin komunikasi yang baik secara berkesinambungan dengan pelanggan. Perusahaan dapat menghubungi pelanggan secara berkala untuk mengetahui apakah pe-

langgan membutuhkan bantuan perusahaan untuk melakukan perbaikan atau perawatan terhadap barang atau pekerjaan yang telah dilakukan, tanpa menunggu pelanggan yang menghubungi perusahaan terlebih dahulu, sehingga pelanggan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan, dan kepercayaan pelanggan terhadap PT. High Volt Technology akan semakin meningkat.

### 3. Kemampuan Teknisi

Para teknisi yang dimiliki oleh PT. High Volt Technology memiliki kemampuan yang baik di bidangnya. PT. High Volt Technology juga mengikutsertakan para teknisi ke dalam pelatihan-pelatihan dan sertifikasi, sehingga para teknisi tersebut mampu mengerjakan berbagai proyek dengan baik, namun terkadang PT. High Volt Technology masih menerima komplain dari pelanggan terkait dengan pekerjaan yang dikerjakan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap kinerja perusahaan.

Untuk mengatasi hal tersebut, PT. High Volt Technology perlu meningkatkan kemampuan teknisi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan terus memberikan pelatihan dan pengarahan kepada para teknisi. Hal tersebut dilakukan agar setiap proyek yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik dan selalu tepat waktu, sehingga dapat meminimalkan komplain. Selain itu, PT. High Volt Technology juga harus memperbaiki dan meningkatkan komunikasi di antara pegawai, terutama pegawai yang bekerja di lapangan, karena menurut Narasumber 3, masih sering terjadi masalah yang dapat menghambat pekerjaan karena kurangnya komunikasi dan koordinasi antar tim di lapangan. Komunikasi antar pegawai perlu diperbaiki agar penugasan pegawai menjadi lebih jelas dan tidak tumpang tindih, serta memungkinkan para pegawai untuk dapat berkoordinasi dengan baik.

#### d. Ciptakan

Menurut Kim and Mauborgne (2005), yang dimaksud dengan ciptakan pada langkah ini adalah menciptakan faktor-faktor yang belum pernah ditawarkan industri. Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, merekonstruksi batasan pasar, serta melihat non-konsumen perusahaan, faktor lain yang dapat diciptakan antara lain:

#### 1. Kedekatan Dengan Pelanggan

Kedekatan dengan pelanggan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jarak perusahaan dengan pelanggan. Saat ini, PT. High Volt Technology diketahui memiliki kantor pusat di Jakarta dan memiliki kantor perwakilan di Surabaya. Kantor perwakilan tersebut dimaksudkan agar perusahaan dapat menjangkau pelanggan yang ada di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Adanya kantor perwakilan tersebut dapat memudahkan perusahaan dalam menjangkau pelanggannya, serta memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya transportasi, terlebih PT. High Volt Technology sering melakukan kunjungan ke pelanggan untuk memperkenalkan produknya.

Meskipun demikian, PT. High Volt Technology masih harus mengeluarkan biaya yang besar ketika perusahaan melakukan kunjungan ke pelanggan, terlebih pelanggan yang berada di wilayah Indonesia Tengah dan Indonesia Timur. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan membuka kantor cabang di wilayah Kalimantan atau Sulawesi agar perusahaan dapat lebih mudah dalam menjangkau pelanggannya yang ada di wilayah Indonesia Tengah

maupun Indonesia Timur, terlebih diketahui pula bahwa pasar yang dibidik perusahaan tidak memiliki batasan wilayah tertentu, sehingga hal tersebut juga dapat menjadi peluang bagi PT. High Volt Technology untuk menambah relasi dan mendapatkan lebih banyak proyek.

### 2. Permintaan di Luar Industri

Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui bahwa PT. High Volt Technology menghadapi persaingan yang ketat. Hal tersebut dikarenakan banyaknya pesaing yang membidik pasar yang sama dan menawarkan produk yang serupa dengan harga bersaing. Terlebih saat ini kondisi pasar yang dibidik perusahaan sedang baik, yang mana pemerintah sedang gencar melakukan pembangunan infrastruktur kelistrikan, sehingga perusahaan-perusahaan kontraktor listrik, termasuk PT. High Volt Technology berlomba-lomba untuk dapat memenangkan *tender* dan mengerjakan proyek di ruang pasar yang ada. Untuk mengatasi hal tersebut, PT. High Volt Technology dapat menciptakan permintaan baru dari ruang pasar yang sebelumnya tidak dianggap sebagai konsumen perusahaan, yaitu perusahaan-perusahaan di luar industri kelistrikan. Salah satu cara yang dapat dilakukan PT. High Volt Technology adalah dengan memperluas cakupan pasar yang dibidik perusahaan. Selain membidik pasar yang ada saat ini, PT. High Volt Technology juga dapat mulai memperkenalkan dan memasarkan produknya di ruang pasar yang ada di luar industri kelistrikan, misalnya perusahaan/pabrik di luar industri kelistrikan yang kegiatan operasionalnya membutuhkan tenaga listrik yang besar, seperti perusahaan yang memproduksi makanan/minuman, perusahaan yang memproduksi kebutuhan sehari-hari, bahkan taman hiburan/tempat wisata. Dengan mulai melihat peluang dan memasuki ruang pasar yang baru, PT. High Volt Technology dapat menciptakan permintaan baru dari perusahaan-perusahaan yang sebelumnya tidak dianggap sebagai *customer* yang penting atau bahkan diabaikan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor listrik, dan dapat keluar dari persaingan yang ketat.

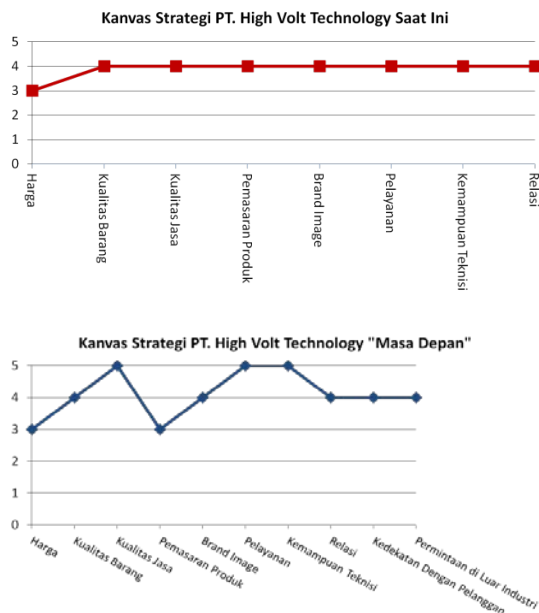
Agar lebih ringkas, maka faktor-faktor yang telah dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan pada kerangka empat langkah dimasukkan ke dalam sebuah skema yang disebut sebagai Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (H-K-T-C). Skema tersebut menjadi alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah yang mendorong perusahaan untuk menciptakan kurva nilai baru. Skema H-K-T-C PT. High Volt Technology ditunjukkan oleh Gambar 3.3.

<b>Hapuskan</b>	<b>Tingkatkan</b>
-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Jasa</li> <li>2. Pelayanan</li> <li>3. Kemampuan Teknisi</li> </ol>
<b>Kurangi</b>	<b>Ciptakan</b>
Pemasaran Produk	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kedekatan Dengan Pelanggan</li> <li>2. Permintaan di Luar Industri</li> </ol>

Gambar 3.3 Skema H-K-T-C PT. High Volt Technology

### 3. Pameran Strategi Visual

Langkah selanjutnya dalam memvisualkan strategi adalah pameran strategi visual. Menurut Kim and Mauborgne (2005), pada langkah ini dicoba untuk menggambarkan kanvas strategi “masa depan” berdasarkan wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan. Dalam penelitian ini, penggambaran kanvas strategi “masa depan” PT. High Volt Technology didasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan, yang mana hasilnya tertuang dalam skema H-K-T-C, dan kemudian kanvas strategi tersebut dibandingkan dengan kanvas strategi PT. High Volt Technology saat ini. Perbandingan kanvas strategi PT. High Volt Technology saat ini dengan kanvas strategi “masa depan” ditunjukkan oleh Gambar 3.4.



Gambar 3.4 Perbandingan Antara Kanvas Strategi PT. High Volt Technology Saat Ini dan “Masa Depan”

Pada perbandingan kanvas strategi PT. High Volt Technology yang terlihat pada Gambar 3.4, faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan diubah, sehingga perusahaan dapat memperbaiki strategi yang ada saat ini, dan menciptakan strategi baru. Dalam kanvas strategi, faktor-faktor yang diubah antara lain: kualitas jasa, pemasaran produk, pelayanan, dan kemampuan teknisi. Dalam kanvas strategi masa depan kualitas jasa, pelayanan, dan kemampuan teknisi ditingkatkan, karena faktor-faktor tersebut menjadi faktor yang menentukan kepuasan pelanggan, sedangkan investasi pada faktor pemasaran dikurangi, karena selama ini kegiatan pemasaran perusahaan membutuhkan biaya yang besar. PT. High Volt Technology dapat mencari cara lain untuk memasarkan produk dengan biaya yang lebih rendah, namun tidak mengurangi ketertarikan pelanggan terhadap produk perusahaan, salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan membuat video mengenai demo produk.

Selain mengurangi dan meningkatkan faktor persaingan yang sudah ada, beberapa faktor lain yang sebelumnya belum ada diciptakan. Hal tersebut dimaksudkan agar PT. High Volt Technology dapat menciptakan strategi baru, sehingga dapat

memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dan dapat keluar dari persaingan yang ketat.

### 4. Komunikasi Visual

Langkah terakhir dalam memvisualkan strategi adalah komunikasi visual. Pada langkah ini, strategi masa depan yang telah dirumuskan dikomunikasikan kepada seluruh pegawai pada setiap tingkatan di PT. High Volt Technology. Kanvas strategi yang telah dibuat, baik kanvas strategi saat ini, maupun “masa depan” dipresentasikan dengan cara yang mudah dimengerti oleh pegawai, dan dengan demikian, diharapkan para pegawai dapat memberikan umpan balik yang positif, dan dapat mengimplementasikan strategi tersebut di masa yang akan datang.

### 3. Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Dalam prinsip perumusan *blue ocean strategy* yang ketiga ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya melihat konsumen yang ada saat ini, namun juga perlu untuk memperhatikan non-konsumen, hal tersebut dilakukan untuk memaksimalkan ukuran samudra biru, dan membuka lahan bagi konsumen baru yang sebelumnya tidak ada. Terdapat tiga tingkatan non-konsumen yang dapat diubah menjadi konsumen. Tiga tingkatan non-konsumen tersebut, yaitu:

#### a. Non-Konsumen Level Pertama

Menurut Kim and Mauborgne (2005), yang disebut sebagai non-konsumen level pertama adalah kelompok konsumen yang terdekat dengan pasar, dan akan segera menjadi non-konsumen ketika mereka menemukan alternatif yang lebih baik (p. 146–147). Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan non-konsumen level pertama dari PT. High Volt Technology adalah perusahaan-perusahaan pembangkit listrik yang selama ini membeli barang atau menggunakan jasa dari PT. High Volt Technology. Selama ini, perusahaan-perusahaan pembangkit listrik menjadi pelanggan utama PT. High Volt Technology, namun karena banyaknya perusahaan kontraktor listrik yang menawarkan produk yang serupa, serta adanya kerjasama melalui sistem *tender*, tidak menutup kemungkinan bahwa pelanggan akan memilih atau berpindah ke kontraktor listrik yang lain ketika pelanggan menemukan perusahaan kontraktor listrik yang mampu memenuhi kebutuhan, dan sesuai dengan kriteria mereka. Oleh karena hal tersebut, adanya peningkatan terhadap kualitas produk, pelayanan, dan kemampuan teknisi, sebagaimana tertuang dalam kanvas strategi sangat penting untuk dilakukan oleh PT. High Volt Technology, dan dengan melakukan hal tersebut, diharapkan PT. High Volt Technology dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat tetap memperoleh kepercayaan dari pelanggan.

#### b. Non-Konsumen Level Kedua

Kim and Mauborgne (2005) berpendapat bahwa non-konsumen level kedua adalah kelompok orang atau perusahaan yang menolak untuk membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan, karena merasa produk yang ditawarkan perusahaan tidak efektif atau memiliki harga yang tidak terjangkau (p. 150). Dalam penelitian ini, non-konsumen level kedua dari PT. High Volt Technology adalah perusahaan yang menjual alat-alat kelistrikan, serta perusahaan dan/atau pabrikan di luar industri yang kegiatan operasionalnya membutuhkan tenaga listrik yang besar. Perusahaan-perusahaan tersebut sebenarnya



mebutuhkan barang dan jasa yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology, namun tetap menolak untuk membeli barang dan jasa tersebut karena berbagai alasan, misalnya ketidakmampuan untuk menggunakan produk atau harga produk yang terlalu mahal. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh PT. High Volt Technology untuk menghadapi non-konsumen ini adalah dengan terus melakukan pemasaran dan mengedukasi non-konsumen bahwa kualitas produk menentukan harga produk, serta memberikan pelatihan dan pendampingan kepada non-konsumen tersebut mengenai cara mengoperasikan alat-alat kelistrikan. Dengan melakukan hal tersebut, diharapkan PT. High Volt Technology dapat mengubah non-konsumen ini menjadi konsumen dan dapat membuka permintaan baru.

#### c. Non-Konsumen Level Ketiga

Menurut Kim and Mauborgne (2005), non-konsumen level ketiga adalah kelompok non-konsumen yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran perusahaan merupakan pilihan, dan biasanya kelompok tersebut tidak dibidik atau dianggap sebagai konsumen yang potensial (p. 154). Dalam penelitian ini, yang termasuk dalam non-konsumen level ketiga dari PT. High Volt Technology adalah perusahaan-perusahaan pengelola tempat wisata atau taman hiburan. Selama ini, perusahaan-perusahaan pengelola taman hiburan lebih banyak menjalin kerjasama dengan perusahaan pembangkit listrik dalam membangun dan menjalankan bisnis mereka, padahal perusahaan kontraktor listrik juga penting untuk menunjang peralatan-peralatan kelistrikan yang ada. Selain itu, perusahaan pengelola taman hiburan juga jarang dianggap sebagai pelanggan yang potensial bagi perusahaan-perusahaan kontraktor listrik, karena perusahaan kontraktor listrik lebih fokus untuk melayani pelanggan utama mereka, ditambah lagi jumlah taman hiburan yang ada di Indonesia juga belum terlalu banyak. Peluang kerjasama antara PT. High Volt Technology dengan perusahaan pengelola tempat wisata dapat dibuka dengan melakukan pemasaran, serta pengenalan perusahaan dan produk perusahaan melalui berbagai acara, seperti pameran dan *workshop*. Hal tersebut memungkinkan PT. High Volt Technology untuk membuka peluang dalam menambah relasi, terutama dengan kelompok konsumen yang sebelumnya diabaikan. Selain itu, PT. High Volt Technology juga akan semakin dikenal, tidak hanya di kalangan pelanggannya di dalam industri kelistrikan, namun juga di luar industri.

### 4. Melakukan Rangkaian Strategis Secara Benar

#### a. Utilitas Bagi Pembeli

Pada bagian ini, terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab, yaitu apakah produk yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology memberikan utilitas istimewa bagi pembeli? Adakah alasan menarik bagi pembeli untuk membelinya?

Adanya peningkatan beberapa faktor persaingan pada kanvas strategi “masa depan” PT. High Volt Technology diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi pembeli. Adanya peningkatan terhadap kemampuan teknisi diharapkan dapat meningkatkan kualitas jasa/pekerjaan yang dikerjakan, sehingga dapat meminimalkan, bahkan mencegah adanya komplain dari pelanggan.

Selain itu, dengan adanya kemampuan teknisi yang baik, waktu pengerjaan proyek juga dapat dikurangi, sehingga setiap proyek dapat diselesaikan dalam waktu singkat. Selain peningkatan kemampuan teknisi, adanya peningkatan pelayanan akan membuat pelanggan merasa diperhatikan oleh perusahaan, sehingga kepuasan dan kepercayaan pelanggan dapat ditingkatkan. Selain itu, dengan menciptakan kedekatan dengan pelanggan (membuka kantor perwakilan baru), juga akan menguntungkan bagi PT. High Volt Technology maupun pelanggannya, karena perusahaan dapat mengurangi biaya untuk mengunjungi pelanggannya, dan respon perusahaan terhadap panggilan pelanggan akan semakin cepat. Hal tersebut dapat menjadi utilitas istimewa bagi pelanggan, karena kebanyakan perusahaan kontraktor listrik belum memiliki kantor cabang/perwakilan.

#### b. Harga

Setelah mendapatkan jawaban “ya” terhadap pertanyaan mengenai utilitas istimewa terhadap produk perusahaan, langkah selanjutnya adalah menetapkan harga strategis yang tepat. Pertanyaan kunci dari langkah ini adalah apakah harga produk yang ditawarkan oleh PT. High Volt Technology mampu menarik massa pembeli, sehingga mereka mampu untuk membayar produk tersebut?

Dalam kanvas strategi “masa depan” PT. High Volt Technology, harga produk yang ditawarkan tidak mengalami perubahan. Hal tersebut dikarenakan sistem kerjasama perusahaan dengan pelanggan utamanya adalah *tender*, sehingga perusahaan tidak dapat menentukan harga produk, namun untuk beberapa pelanggan yang sistem kerjasamanya tidak menggunakan *tender*, biasanya PT. High Volt Technology menentukan harga dengan melihat standar harga dari pemasok, dan modal yang ditambah dengan biaya-biaya lain, serta margin laba yang diinginkan. Selama ini, PT. High Volt Technology selalu memberikan harga barang yang disesuaikan dengan kualitas barang yang diminta oleh pelanggan, dan jika harga yang diberikan dirasa terlalu tinggi bagi pelanggan, maka perusahaan akan memberikan alternatif barang lain yang harganya sesuai dengan *budget* pelanggan.

#### c. Biaya

Langkah selanjutnya dalam rangkaian strategis adalah pembiayaan sasaran. Menurut Kim and Mauborgne (2005), pembiayaan berdasarkan harga menjadi penting ketika perusahaan ingin mendapatkan struktur biaya yang menguntungkan, namun biasanya pembiayaan tersebut bersifat agresif, dan hal tersebut dapat diatasi ketika perusahaan membangun profil strategis yang tidak hanya divergen, namun juga fokus, sehingga menjadikan perusahaan mampu memangkas biaya (p. 182).

Dalam penelitian ini, biaya yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan cukup besar, namun hasil yang didapatkan perusahaan masih dapat menutup biaya tersebut. Untuk meningkatkan kemampuan teknisi, PT. High Volt Technology harus mengeluarkan biaya yang cukup besar, karena perusahaan harus mengikutsertakan para teknisinya dalam pelatihan-pelatihan, namun dengan meningkatnya kemampuan teknisi, kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh PT. High Volt Technology akan semakin baik, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan

pelanggan terhadap perusahaan. Selain itu, biaya pemasaran yang terlalu besar juga dapat dikurangi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat *video* mengenai demo produk, serta menggunakan media sosial dan internet untuk berkomunikasi dengan pelanggan tanpa harus mengunjungi pelanggan, sehingga biaya transportasi dapat dikurangi.

#### d. Pengadopsian

Langkah terakhir dari rangkaian strategis adalah pengadopsian. Pengadopsian *blue ocean strategy* oleh PT. High Volt Technology dapat berjalan dengan baik jika semua orang di perusahaan, serta mitra bisnis perusahaan dapat berkomitmen dan bekerjasama dengan baik dalam mendukung hal tersebut. PT. High Volt Technology dapat mengadakan diskusi terbuka dengan para pegawai di semua tingkatan serta mitra bisnis, dan mengedukasi mereka mengapa pengadopsian *blue ocean strategy* perlu dilakukan, bagaimana dampaknya terhadap perusahaan, baik dampak positif maupun negatif, dan bagaimana cara mengatasi dampak negatif tersebut. Ketika hal tersebut telah dilakukan dan mendapatkan respon positif dari pegawai dan mitra bisnis, maka *blue ocean strategy* siap untuk diimplementasikan.

### 3.4 Rekomendasi Strategi Bersaing

Setelah mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. High Volt Technology saat ini, merumuskan strategi menggunakan prinsip-prinsip perumusan *blue ocean strategy*, dan membandingkan kanvas strategi perusahaan masa kini dan masa depan, penelitian ini mencoba untuk merekomendasikan strategi yang sesuai untuk PT. High Volt Technology. Strategi tersebut antara lain:

#### 1. Meningkatkan Kemampuan Teknisi

PT. High Volt Technology dapat meningkatkan kemampuan para pegawainya, terutama para teknisi. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan atau mengikutsertakan para teknisi dalam pelatihan-pelatihan. Meskipun perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk pelatihan teknisi, namun dengan melakukan hal tersebut, kemampuan para teknisi dalam mengerjakan proyek akan semakin baik, sehingga kualitas pekerjaan yang dikerjakan juga akan meningkat dan dapat meminimalkan, bahkan mencegah adanya komplain dari pelanggan, serta dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap PT. High Volt Technology.

#### 2. Meningkatkan Pelayanan

Pelayanan yang diberikan oleh PT. High Volt Technology kepada pelanggannya sudah baik. Selama ini, perusahaan tidak hanya melayani pelanggan ketika pengerjaan proyek berlangsung, namun juga ketika proyek selesai dikerjakan, contohnya layanan purna jual/*after sales service*, yang mana kegiatan tersebut tidak banyak dilakukan oleh perusahaan lain di bidang yang serupa karena alasan biaya. Selama ini, layanan purna jual diberikan perusahaan dengan cara memberikan bantuan, pendampingan, pengarahan, dan pelatihan kepada pelanggan. Pelayanan tersebut harus dipertahankan, bahkan ditingkatkan oleh PT. High Volt Technology. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah terus menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan. PT. High Volt Technology dapat menghubungi pelanggan secara berkala untuk mengetahui

apakah pelanggan membutuhkan bantuan perusahaan untuk melakukan perawatan atau perbaikan terhadap barang/pekerjaan yang sebelumnya dibeli/dikerjakan oleh perusahaan, tanpa harus menunggu dihubungi oleh pelanggan terlebih dahulu. Hal tersebut dapat membuat pelanggan merasa diperhatikan oleh perusahaan, sehingga kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dapat ditingkatkan.

#### 3. Memperluas Pasar

PT. High Volt Technology dapat memperluas cakupan pasar yang dibidik perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memperkenalkan dan memasarkan produknya di ruang pasar di luar industri kelistrikan, misalnya perusahaan-perusahaan di luar industri kelistrikan yang kegiatan operasionalnya membutuhkan tenaga listrik yang besar. Sebenarnya PT. High Volt Technology sudah mulai membidik kelompok konsumen tersebut, namun belum dianggap sebagai konsumen yang penting, karena PT. High Volt Technology masih berfokus pada pelanggan utamanya yang saat ini sedang gencar mengadakan banyak proyek, yaitu PLN. Perusahaan harus mulai memperhatikan kelompok konsumen yang ada di luar industri, karena hal tersebut dapat menjadi peluang bagi perusahaan, terlebih saat ini pesaing perusahaan juga sedang berfokus pada PLN. Dengan memasarkan produk dan memperhatikan peluang yang ada di luar industri kelistrikan, PT. High Volt Technology tidak hanya dapat menciptakan permintaan baru dan menambah pendapatan, namun juga menambah relasi, serta dapat keluar dari persaingan yang ketat.

#### 4. Memperpendek Jarak Dengan Pelanggan

Meskipun PT. High Volt Technology membidik pasar yang terbatas, yaitu hanya perusahaan-perusahaan pembangkit listrik, namun PT. High Volt Technology melayani perusahaan pembangkit listrik di seluruh wilayah Indonesia. Saat ini, PT. High Volt Technology memiliki kantor pusat di Jakarta, dan memiliki kantor perwakilan di Surabaya. Adanya kantor perwakilan tersebut dimaksudkan agar perusahaan dapat lebih mudah menjangkau pelanggannya yang ada di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Meskipun perusahaan sudah lebih dekat dengan para pelanggannya yang ada di wilayah Pulau Jawa dan sekitarnya, namun tidak demikian dengan pelanggannya yang ada di luar Pulau Jawa. PT. High Volt Technology masih harus mengeluarkan biaya yang besar ketika perusahaan melakukan kunjungan ke pelanggan, terlebih pelanggan yang berada di wilayah Indonesia Tengah dan Indonesia Timur.

Untuk mengatasi hal tersebut, PT. High Volt Technology dapat membuka kantor perwakilan baru di wilayah Kalimantan atau Sulawesi agar perusahaan dapat lebih mudah dalam menjangkau pelanggannya yang ada di wilayah Indonesia Tengah maupun Indonesia Timur, serta mengurangi biaya yang digunakan untuk melakukan kunjungan.

#### 5. Menurunkan Biaya Pemasaran

Selama ini, PT. High Volt Technology lebih suka untuk mengunjungi pelanggannya secara langsung untuk melakukan presentasi dan demo produk. Perusahaan juga sering mengikuti berbagai acara, seperti pameran dan *workshop* untuk memperkenalkan produknya. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu kegiatan pemasaran dan *branding* agar perusahaan dapat lebih dikenal oleh pelanggannya, namun karena hal ter-

sebut pula, perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar hanya untuk kegiatan pemasaran. Biaya pemasaran dapat dikurangi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat *video* mengenai demo produk, sehingga perusahaan tidak perlu membawa serta barang ketika melakukan kunjungan kepada pelanggan, dan dengan demikian, biaya transportasi untuk mengangkut barang dapat dipangkas. Selain membuat *video* mengenai demo produk, PT. High Volt Technology juga dapat menggunakan media komunikasi *online*, seperti *Skype* atau aplikasi tatap muka lainnya untuk berkomunikasi dan bertatap muka secara langsung dengan pelanggan tanpa harus mengunjungi pelanggan, terutama pelanggan yang berada di luar kota atau bahkan di luar pulau.

#### 6. Memperbaiki Manajemen Perusahaan

Manajemen memang tidak termasuk dalam strategi perusahaan, namun kondisi manajemen sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan strategi perusahaan. Menurut Narasumber 1 dan 3, kondisi manajemen PT. High Volt Technology saat ini masih belum begitu baik. Narasumber 1 mengatakan bahwa PT. High Volt Technology masih belum memiliki sistem manajemen yang terstruktur dan *job description* tertulis yang jelas, sehingga pekerjaan dan tugas setiap pegawai menjadi tumpang tindih. Selain itu, menurut Narasumber 3, ketidakjelasan penugasan pegawai, terutama teknisi, dan kurangnya koordinasi antar tim di lapangan menyebabkan terhambatnya kegiatan operasional perusahaan, sehingga proyek tidak dapat selesai tepat waktu.

Hal tersebut dapat menjadi masalah bagi PT. High Volt Technology, terutama ketika perusahaan menerima proyek yang cukup besar, namun semua permasalahan yang terkait dengan manajemen dapat diperbaiki. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperbaiki komunikasi, baik antar tim di lapangan, maupun antar divisi di perusahaan, agar para pegawai dapat berkoordinasi dengan lebih baik dan penugasan menjadi lebih jelas, sehingga setiap proyek dapat dikerjakan dengan baik dan selesai tepat waktu. Selain itu, PT. High Volt Technology juga perlu membuat *job description* tertulis yang jelas, agar penugasan para pegawai menjadi lebih sistematis dan tidak tumpang tindih.

Adanya manajemen yang lebih sistematis dan terstruktur, serta komunikasi yang baik di antara pegawai, dapat memudahkan perusahaan dalam mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan pada saat ini dan evaluasinya, serta perumusan strategi baru menggunakan prinsip perumusan *blue ocean strategy*, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Saat ini PT. High Volt Technology menerapkan strategi fokus dan *branding* sebagai strategi bersaingnya.
2. Penerapan strategi fokus dan *branding* oleh PT. High Volt Technology memiliki kelebihan dan kekurangan. Di satu sisi, penerapan strategi fokus dan *branding* membuat PT. High Volt Technology menjadi lebih fokus dalam melayani *customernya*, dan perusahaan tersebut juga semakin dikenal oleh *customer*, namun di sisi lain, biaya

yang dikeluarkan perusahaan untuk kegiatan operasionalnya, terutama pada pemasaran menjadi besar. Selain itu, PT. High Volt Technology juga harus menghadapi persaingan yang ketat dengan para pesaingnya, karena semua perusahaan kontraktor listrik membidik pasar yang sama. Oleh karena hal tersebut, strategi bersaing PT. High Volt Technology perlu diperbaiki dan dirumuskan kembali.

3. Strategi baru PT. High Volt Technology dirumuskan menggunakan prinsip-prinsip perumusan *blue ocean strategy* yang meliputi: Merekonstruksi batasan-batasan pasar; Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka; Menjangkau melampaui permintaan yang ada; dan Menjalankan rangkaian strategis secara benar.
4. Strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan oleh PT. High Volt Technology adalah strategi perluasan pasar, yang mana PT. High Volt Technology dapat mulai memperkenalkan dan memasarkan produknya pada perusahaan-perusahaan di luar industri kelistrikan. Selain itu, PT. High Volt Technology juga dapat membuka kantor perwakilan baru agar lebih mudah menjangkau pelanggannya. PT. High Volt Technology juga dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Meskipun demikian, perusahaan juga perlu untuk memperbaiki internal perusahaan, antara lain dengan meningkatkan kemampuan pegawai, terutama para teknisi, serta memperbaiki manajemen perusahaan.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan simpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan kepada PT. High Volt Technology antara lain:

1. PT. High Volt Technology perlu memperhitungkan biaya operasional, terutama biaya untuk pemasaran. PT. High Volt Technology dapat membuat *video* mengenai demo produk, agar perusahaan tidak perlu membawa serta barang ketika melakukan kunjungan ke *customer*, sehingga biaya angkut barang yang termasuk ke dalam biaya pemasaran dapat dikurangi.
2. PT. High Volt Technology perlu melakukan perumusan ulang strategi bersaing sesuai dengan kondisi pasar saat ini.
3. PT. High Volt Technology perlu mengimplemenpasikan strategi yang direkomendasikan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Barros, G. A., *et al.* (October, 2013). Applying blue ocean strategy to game design: a path to innovation. *SBC-Proceedings of SBGames*. Retrieved August 9, 2016, from <http://www.sbgames.org/sbgames2013/proceedings/artedesign/32-dt-paper.pdf>
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20). 120–133.
- Becker, H. (2014, September). Blue ocean strategy analysis of Imax's move to go Hollywood. *Journal of International Management Studies*, 14(12), 53–60. Retrieved August 9, 2016, from <https://www.blueoceanstrategy.com/wp-content/uploads/2016/01/IMAX-move-to-Hollywood-Journal-submission.pdf>

- Bungin, H. M. B. (2007). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Čirjevskis, A., Homenko, G., & Lačinova, V. (2011). How to implement blue ocean strategy (BOS) in B2B sector. *Business, Management and Education*, 9(2), 201–215.
- Coulter, M. (2005). *Strategic management in action (3<sup>rd</sup> ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: concept and cases (14<sup>th</sup> ed)*. England: Pearson Education Limited.
- Danar, A. (2016, May). Listrik dan pemerataan pembangunan. *Selasar*. Retrieved February 17, 2017, from [https://www.selasar.com/jurnal/12352/Listrik-dan-Pemerataan-Pembangunan#\\_=\\_](https://www.selasar.com/jurnal/12352/Listrik-dan-Pemerataan-Pembangunan#_=_)
- Fitra, S. (2016, June). Bertemu Jokowi, kontraktor listrik masih keluhkan masalah perizinan. *Katadata*. Retrieved September 1, 2016, from <http://katadata.co.id/berita/2016/06/15/bertemu-jokowi-kontraktor-listrik-masih-keluhkan-masalah-perizinan>
- Hana, U. (2013, March). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1). 82–96.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Theory of strategic management with cases (8<sup>th</sup> ed)*. Canada: Cengage Learning.
- Kim, W. C., & Mauborgne R. (2005). *Strategi samudra biru*. (Satrio Wahono, Trans). Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Listrik.org (2015, June 26). Program pembangkit listrik 35000 mw. *Listrik.org*. Retrieved November 11, 2016, from <http://listrik.org/pln/program-35000-mw/>
- Moelong, L. J. (2005). *Metode penelitian kualitatif (Rev. ed)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustikowati, R., & Tyasari, I. (2014, February). Orientasi kewirausahaan, inovasi, dan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan (studi kasus pada ukm sentra Kabupaten Malang. *Modernisasi*, 10(1). 23–36.
- Nicolas, G. (2011). *The evolution of strategic thinking and practices: Blue ocean strategy*. Master Thesis. Linnaeus University, Växjö.
- Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: Blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(14), 292–296.
- PT. PLN (Persero). (n.d.). 35.000 mw untuk Indonesia. Retrieved November 11, 2016, from <http://www.pln.co.id/-35000mw/id/>
- Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D., & Haddadine, S. (2012). Blue ocean strategy as a tool for improving a company's marketing function: The case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 8(2). 390–407.
- Rosli, M. M. (2012). Competitive strategy of Malaysian small and medium enterprises: an exploratory investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(1). 93–105.
- Sejarah pt. kilat wahana jengala (KWJ)*. (n.d). Retrieved December 14, 2017, from <http://www.kwj.co.id/id/>
- Sirait, A. (2015, April 22). 24 investor berminat proyek listrik 35.000 megawatt. *Katadata News and Research*. Retrieved November 11, 2016, from <http://katadata.co.id/berita/2015/04/22/24-investor-berminat-proyek-listrik-35000-megawatt>
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian bisnis & ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suryowati, E. (2016, February 7). Pertumbuhan ekonomi 2015 terendah dalam enam tahun terakhir. *Kompas.com*. Retrieved November 12, 2016, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/02/07/182803626/Pertumbuhan.Ekonomi.2015.Terendah.dalam.Enam.Tahun.Terakhir>
- Taufiqurrahman, M. (2015, August 19). Jubir wapres: Proyek 35.000 mw dibanjiri investor. *detikFinance*. Retrieved November 12, 2016, from <http://finance.detik.com/energi/d-2995155/jubir-wapres-proyek-35000-mw-dibanjiri-investor>
- Teti, E., Perrini, F., & Tirapelle, L. (2014). Competitive strategies and value creation: A twofold perspective analysis. *Journal of Management Development*, 33(10), 949–976.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy achieving sustainability (12<sup>th</sup> ed)*. New Jersey: Prentice Hall.