ANALISIS DESKRIPTIF STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR PLASTIK

Natalia Kolina dan Ronny H. Mustamu.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: natalia_09270@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui implementasi strategi bersaing pada perusahaan manufaktur plastik, dimana sudah cukup banyak pemain dalam industri ini dan hampir semua menerapkan strategi *cost leadership*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber.**

Dari hasil penelitian, dengan menggunakan kerangka kerja SERVO *Analysis*, strategi perusahaan sekarang yaitu *focus differentiation strategy* dan *me too strategy* dinilai kurang relevan dengan persaingan saat ini. Sehingga penulis mencoba untuk menyusun strategi baru bersadarkan konsep *Blue Ocean Strategy* dengan menciptakan produk plastik dari bahan organik seperti kulit pisang dan ramah lingkungan untuk menekan biaya bahan baku dan menghasilkan produk ramah lingkungan dengan harga murah.

***Kata Kunci*—*blue ocean strategy*, strategi bersaing, industri manufaktur plastik.**

I. PENDAHULUAN

Strategi

Banyak literatur yang tersedia terkait dengan perkembangan strategi yang sangat luas serta pertumbuhannya sangat cepat. Hasilnya, terdapat berbagai kerangka kerja konseptual untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi (Feurer & Chaharbaghi, 1995). Semua kerangka kerja yang ada memiliki satu kesamaan yaitu semuanya bertujuan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan posisinya dalam kaitannya dengan perusahaan lain yang bersaing pada lingkungan yang sama (Feurer &Chaharbaghi, 1995). Persaingan merupakan inti dari keberhasilan. Agar dapat memenangkan setiap persaingan, tiap-tiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun nonjasa harus memiliki strategi bersaing (Porter, 1993; Sitepu, 2005) yang merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dan harus dilaksanakan dengan efektif (Jauch & Glueck, 1998). Strategi merupakan suatu hal yang penting karena merupakan alat yang dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan bersaing yang sesuai dengan perubahan lingkungan pasar, konsumen dan *stakeholder* (Porter, 1987; Johnson & Scholes, 1993 dalam Feurer & Chaharbaghi, 1995) dan perusahaan harus mempertahankan kompetensi inti agar bisa mengungguli pesaingnya (Porter,1996).

Perusahaan harus cepat tanggap dalam merespon perubahan cepat pada persaingan dan pasar (Porter, 1996). Untuk itu, perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi, salah satunya adalah *Porter generic strategy* yang dibagi menjadi tiga yaitu *cost leadership strategy, differentiation strategy*, dan *focus strategy* pada segmen tertentu, yang dapat melibatkan baik *cost focus* ataupun *differentiation focus* (Porter, 1987). Selain itu ada beberapa strategi lainnya menurut *David (1995)*, yaitu *forward integration strategy, backward integration strategy, horizontal integration strategy, market penetration strategy, market development, product development, concentric diversification, conglomerate diversification, horizontal diversification, joint venture, retrenchment, divestitute*, dan *liquidation*. Terdapat beberapa strategi lagi menurut Jauch & Glueck (1998) yaitu *stability strategy, expansion strategy, retrenchment strategy*, dan *combination strategy*.

Seperti yang telah disebutkan di atas, sudah banyak dikembangkan alat dan kerangka kerja mengesankan untuk bersaing dalam samudra merah (*red ocean*), tapi belum banyak berkiprah dalam samudra biru (Kim & Mauborgne, 2006). Kim & Mauborgne (2006) mengembangkan langkah strategis yang cerdas dan penting yaitu menciptakan samudra biru (*blue ocean*). *Blue ocean strategy* (BOS) menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah (*red ocean*) persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga kata kompetisi menjadi tidak relevan (Kim & Mauborgne, 2006).

Blue Ocean Strategy

BOS menentang pertukaran nilai-biaya dan hanya dapat dicapai jika keseluruhan sistem utilitas perusahaan, harga dan biaya benar-benar selaras. Hal ini dikarenakan nilai yang diterima konsumen berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan dan nilai bagi perusahaan berasal dari struktur biaya dan harga (Kim & Mauborgne, 2004). BOS juga menyediakan *tools* berguna yang mendorong kita berpikir tentang ide alternatif bukan pesaing dan nonkonsumen bukan konsumen (Kim & Mauborgne, 2005). BOS sendiri telah berhasil diterapkan dalam berbagai industri, seperti otomotif, komputer, penerbangan, dll (Kim & Mauborgne, 2004).

Dalam merumuskan BOS, terdapat empat prinsip yang harus dijalankan, yaitu dengan merekonstuksi batasan pasar,

fokus pada gambaran besar bukan pada angka, menjangkau melampaui permintaan yang ada dan menjalankan rangkaian strategis dengan benar. Setelah berhasil mengembangkan BOS dengan melewati prinsip-prinsip dalam perumusannya, strategi tersebut harus dapat dieksekusi. Mengeksekusi BOS lebih sulit daripada mengeksekusi strategi pada *red ocean*, karena BOS melambangkan langkah yang signifikan untuk meninggalkan *status quo*. Setiap tahap memiliki rintangan tersendiri untuk dieksekusi, yaitu rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional, dan rintangan politik (Kim & Mauborgne, 2006).

Logic of Industry

Sebelum masuk dalam perumusan BOS, terlebih dahulu harus dapat memahami kondisi perusahaan dengan melihat beberapa hal yang perlu diperhatikan. Yang pertama adalah *logic of industry* (LOI). Dalam suatu perusahaan terdapat aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang harus dijalankan secara optimal untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Porter, 1990). Menurut Porter (1985) aktivitas primer merupakan aktivitas yang menggambarkan nilai tambah dari proses awal pembelian bahan baku sampai menjadi produk akhir (dalam Crain & Abraham, 2008). LOI merupakan pendukung bagi aktivitas primer suatu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitifnya, yang terdiri dari beberapa elemen (Porter, 1990) yaitu *procurement* (pembelian), *technology* (teknologi), *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), *firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan).

Driving Forces

Hal kedua yang harus dipahami adalah *driving forces*. Kondisi industri terus berubah karena globalisasi dan perubahan dalam lingkungan industri sehingga para pelaku industri harus dapat memahami kunci pasar dan perkembangan teknologi untuk mendorong perubahan tindakan secara signifikan (Thompson, Gamble & strickland, 2004; IOM, 2010). *Driving Forces* dalam sebuah industri memiliki pengaruh yang paling besar terhadap perubahan yang akan terjadi di dalam struktur industri dan lingkungan kompetitif (Thompson, Gamble & Strickland, 2004). Perubahan tersebut bisa terjadi karena direncanakan ataupun tidak direncanakan. Perubahan yang terencana terjadi secara sistematis dan terkontrol, dan perubahan tidak terencana sering terjadi karena kebetulan dalam konteks yang disebabkan perkembangan variabel situasional (Nutt, 1992; Tichy, 1983 dalam Kemelgor, Johnson & Srinivasan, 2000). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perubahan dalam suatu industri, seperti: inovasi produk, inovasi produksi, inovasi pasar, perubahan konsumen, kebijakan pemerintah, perubahan gaya hidup konsumen (Thompson, Gamble & Strickland, 2004), teknologi baru, konsumen baru, pasar yang dinamis dan teknologi informasi (Morrison, 1998; Kaestle, 1990 dalam Kemelgor, Johnson & Srinivasan, 2000)

Prime Movers

Hal ketiga yang harus dipahami adalah *prime movers* yaitu pihak-pihak yang memiliki pengaruh besar dalam dunia bisnis yang mendefinisikan ulang sistem penciptaan nilai suatu perusahaan dalam suatu kompetisi bersaing yang kemudian dapat mengubah aturan maupun batasan kompetisi yang terjadi dalam bisnis (Kim & Seidel, 2008; Locke, 2000 dalam Thayer, 2001). *Prime movers* mempunyai ciri yaitu memiliki kemampuan, kepercayaan diri, keyakinan dan mau untuk mengambil resiko. *Prime movers* akan bergerak cepat dalam mengimplementasikan strategi, menuntut hasil, menggantikan orang-orang yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, menetapkan tujuan baru, dan menekankan visi (Locke, 2000 dalam Thayer, 2001).

Key Success Factors

Hal keempat yang harus dipahami adalah *key success factors (*KSF*)*. KSF merupakan faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kemampuan anggota industri untuk berkembang di lingkungan pasar dengan memperhatikan semua anggota industri agar dapat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan dan berkonsentrasi agar dapat bersaing dengan sukses (Thompson, Gamble & Stricklnd, 2004). Hal ini menjadi sangat penting dimana semua perusahaan dalam industri harus memperhatikan dan memprioritaskan hal-hal yang dibutuhkan dan atribut tertentu serta memahami situasi industri dengan baik agar dapat bersaing dengan sukses pada industri tersebut. (Thompson, Gamble & Strickland, 2004; Viseras, Baines & Sweeney, 2005). Anggota industri harus berfokus pada tugas dan kegiatan yang harus dilakukan dengan baik untuk mencapai kesuksesan dan dengan lebih memfokuskan perhatian pada faktor-faktor kunci penting dan memisahkan faktor-faktor tersebut dari hal-hal lainnya yang tidak begitu penting (Clarke, 1999 dalam Viseras, Baines & Sweeney, 2005). Terdapat beberapa tipe KSF, antara lain; terkait dengan teknologi, proses manufaktur, pendistribusian roduk/jasa, pemasaran, kemampuan dan keterampilan manajemen, lokasi usaha, hak paten untuk merk (Thompson, Gamble & Strickland, 2004), layanan, kualitas produk/jasa dan biaya produksi (Atkinson, 1997).

SERVO *Analysis*

Yang terakhir adalah kerangka kerja SERVO *Analysis* merupakan suatu alat manajemen yang dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses formulasi dan implementasi strategi perusahaan dalam konteks pasar dan perubahan dalam lingkungan. Dengan meneliti hubungan antara kelima elemen SERVO (*strategy, environment, resources, values* dan *organization*) yang dianalisis secara terpisah dalam hubungannya satu sama lain sehingga dapat dinilai apakah strategi yang diterapkan perusahaan sekarang masih relevan atau tidak dengan kondisi persaingan saat ini. SERVO *Analysis* menjadi penting dalam analisa kompetitif dan tujuan

strategik karena memiliki banyak faktor yang harus di pertimbangkan. SERVO *Analysis* sangat berguna dalam menganalisa strategi karena dapat diaplikasikan dalam berbagai kondisi yang berbeda (Fleisher & Bensoussan, 2007).

Industri Plastik

Setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa dapat menerapkan strategi dalam melakukan kegiatan bisnisnya (Sitepu, 2005) termasuk pada perusahaan manufaktur plastik. (Tabel 1) dibawah menjelaskan unit usaha dalam industri manufaktur plastik dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2010 jumlahnya terkadang naik dan turun dari tahun ke tahun. Tetapi nilai produksi yang dihasilkan oleh industri plastik kemasan ini meningkat setiap tahunnya. Selain itu, nilai input pada tahun 2009 ke tahun 2010 menurun, tetapi nilai output yang dihasilkan malah meningkat. Hal ini membuktikan bahwa persaingan dalam industri manufaktur plastik sudah cukup ketat, ada perusahaan yang terus berkembang dan setiap tahunnya ada perusahaan baru yang masuk kedalam industri tersebut tetapi ada juga yang keluar dari industri tersebut.

Tabel 1
Perkembangan kinerja industri kemasan plastik

Indikator	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Jumlah Unit Usaha (unit)	496	519	481	470	475
Nilai Produksi (Ribuan Rp.)	10.283.836.244	16.128.167.251	16.185.345.185	16.525.193.944	16.821.866.987
Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	81.575	81.801	80.219	77.810	81.639
Utilisasi	77,6	73,7	45,2	73,7	80,6
Nilai Output (Ribuan Rp.)	6.774.525.308	11.175.864.819	12.183.574.019	11.987.539.549	9.664.975.571
Nilai Output (Ribuan Rp.)	11.307.711.881	17.078.627.386	17.044.752.390	17.324.273.687	17.945.209.807
Nilai Tambah (Ribuan Rp.)	4.533.186.573	5.902.762.567	4.861.178.371	5.336.734.138	8.280.234.236

Sumber : Kementrian Perindustrian (2006-2010)

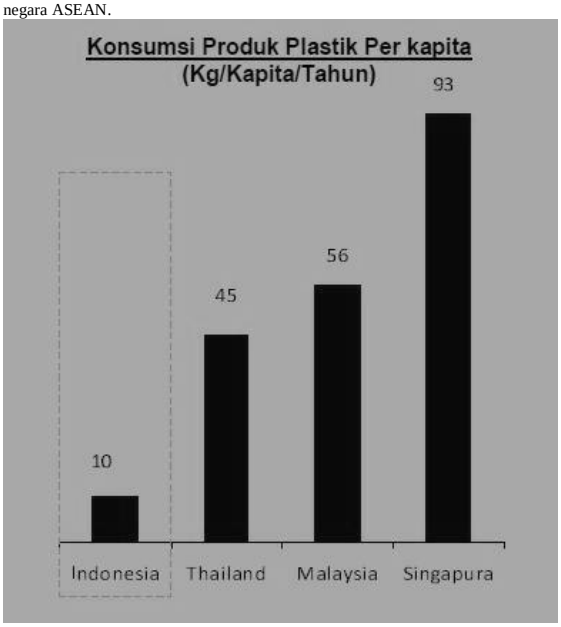
Dengan melihat jumlah unit usaha dalam industri ini yang terkadang mengalami kenaikan dan penurunan, maka penerapan strategi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk tetap eksis dalam industri ini. Karena dengan menerapkan strategi yang tepat, maka perusahaan akan mampu untuk mencapai tujuan akhir perusahaan dan mempertahankan keunggulan yang dimiliki agar dapat mengungguli pesaingnya (Jauch & Glueck, 1998; Porter, 1996). Dari banyak jenis strategi yang ada, penerapan BOS dalam kegiatan bisnis perusahaan dapat dipertimbangkan. Karena jika berhasil menerapkan BOS, maka akan dapat menciptakan pasar baru bagi perusahaan yang akan berdampak pada jumlah permintaan dan struktur biaya serta peningkatan laba perusahaan.Hal ini juga berlaku bagi perusahaan keluarga (*family Business)* yang bergerak dalam bidang dan industri apapun yang mempunyai peranan yang cukup penting terhadap pendapatan negara. Perusahaan keluarga juga memiliki peran penting dalam menghadapi krisis. Ini dibuktikan dengan catatan dari Biro Pusat Statistik, dari total produk domestik bruto(PDB) 82,44% adalah kontribusi dari perusahaan-perusahaan swasta yang berbentuk perusahaan keluarga.

Peningkatan jumlah perusahaan ini dipicu oleh konsumsi plastik nasional yang terus meningkat setiap tahunnya. Asosiasi Industri Aromatik, Olefin, dan Plastik Indonesia (Inaplas) memprediksi, konsumsi plastik nasional tahun ini bisa mencapai 3 juta ton atau tumbuh sekitar 7% dari konsumsi tahun lalu yang mencapai 2,8 juta ton. (Bisnis Indonesia, 2012).

Peningkatan konsumsi plastik juga dipicu oleh pertumbuhan industri makanan, minuman dan saat ini plastik masih menjadi salah satu bahan utama pembuatan berbagai barang/peralatan disamping besi, kayu dan kertas. Plastik juga di nilai mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan bahan lain, yaitu lebih ringan, praktis, tahan lama dan tahan air sehingga plastik banyak di pilih oleh konsumen.

Konsumsi plastik di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun, tetapi jumlah tersebut masih dapat dikatakan rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya di ASEAN. Dari (gambar 1) dapat dilihat bahwa konsumsi produk plastik per kapita indonesia masih sekitar 10 kg/kapita/tahun, yang relatif lebih rendah dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia dan Thailand yang masing-masing telah mencapai angka lebih dari 40 kg/kapita/tahun yaitu Thailand mencapai 45 kg/kapita/tahun, Malaysia mencapai 56 kg/kapita/tahun dan Singapura yang memiliki konsumsi produk plastik perkapita yang tertinggi di ASEAN yaitu sekitar 93 kg/kapita/tahun.

Gambar 1. Konsumsi produk plastik per kilogram/kapita/tahun di negara-negara ASEAN.

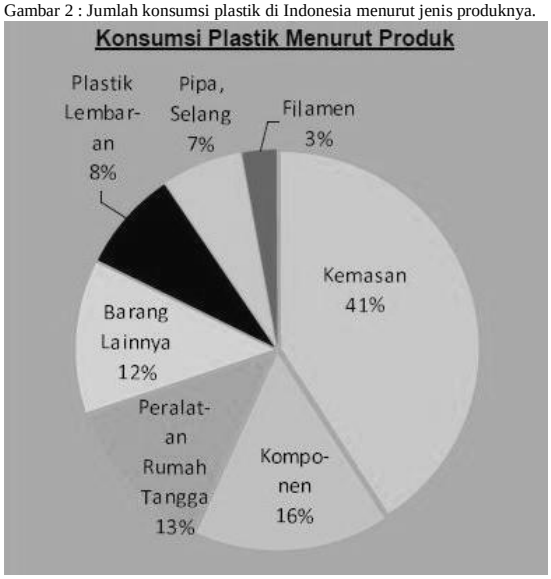


Sumber : (Inaplas, 2010 dalam Office of Chief Economist Mandiri, 2012)

Walaupun konsumsi produk plastik per kapita di Indonesia relatif lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, potensi peningkatan permintaan plastik di Indonesia masih cukup besar. Dapat kita lihat dari (gambar 2) di bawah, kebutuhan produk plastik nasional sekitar 4,6 juta ton per tahun dengan pertumbuhan rata-rata 5% per tahun dimana posisi terbesar adalah untuk plastik kemasan (41%). Direktur Pengembangan bisnis *Indonesia Packaging Federation* (IPF) Ariana Susanti (2012) mengatakan pertumbuhan permintaan plastik kemasan terutama didorong oleh pertumbuhan industri makanan dan minuman dan *fast moving consumer goods* (*FMCG*) lainnya.

Peningkatan permintaan kemasan dari plastik membuat omzet industri kemasan tahun 2012 diperkirakan tumbuh 10% dari omzet industri kemasan nasional tahun 2011 yang mencapai Rp 40 Triliun dimana 51% dari omzet tesebut berasal dari kemasan plastik. Konsumsi plastik kemasan di Indonesia tahun 2011 sekitar 1,8 juta ton. Produksi plastik kemasan nasional pada tahun 2011 sekitar 1,65 juta ton dengan kapasitas produksi terpasang sekitar 2,35 juta ton per tahun (Kementrian Perindustrian, 2011)

Gambar 2 : Jumlah konsumsi plastik di Indonesia menurut jenis produknya.



Sumber : CIC, 2011 dalam *Office of Chief Economist Mandiri*, 2012.

Dalam penelitian ini, penulis memilih salah satu perusahaan yang bergerak pada industri manufaktur plastik sebagai objek penelitian untuk melihat lebih jelas bagaimana penerapan strategi pada perusahaan tersebut. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis produk plastik seperti kantong kresek, polybag dll. Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan keluarga yang sudah berdiri kurang lebih 30 tahun dan dalam persaingannya, perusahaan tidak melakukan analisis terhadap pasar ataupun kebutuhan konsumen, tetapi hanya mencoba mencari produk yang jarang ada di pasar, bagaimana memproduksi produk yang bagus, mendapatkan untung yang banyak dan dengan mengikuti perkembangan pesaingnya. Penulis juga ingin melihat apakah straregi tersebut masih relevan atau tidak dengan kondisi persaingan sekarang dan penulis akan mencoba untuk merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan BOS.

Dengan penelitian ini diharapkan dapat mengetahui seperti apa strategi yang diterapkan perusahaan sekarang dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengelola perusahaan menuju ke arah yang lebih baik.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan menggambarkan data untuk memahami tentang fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks. Karakteristiknya yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka (Sugiyono 2012; Moleong, 2007).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data yang terkumpul berupa kata-kata, gambar dan bukan merupakan angka-angka. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan, serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya (Moleong, 2007).

Dalam menentukan informan dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Penulis menggunakan metode *purposive sampling* karena penulis membutuhkan informasi dari sumber yang paling mengerti dibandingkan dengan narasumber lainnya. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik/direktur perusahaan, dan manajer-manajernya.

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

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan observasi. Teknik wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan subjek penelitian atau responden (Purhantara, 2010). Teknik observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung objek datanya (Purhantara, 2010).

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh. Pertama-tama analisis data bermaksud mengorganisasikan data. Data yang terkumpul biasanya cukup banyak dan terdiri dari berbagai jenis seperti catatan lapangan dan tanggapan peneliti, gambar, dokumen, artikel, dll. Pekerjaan analisis data dalam

hal ini ialah mengatur, mengurutkan, mengelompokan, memberikan kode dan mengkategorisasikannya. Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif (teori yang berasal dan masih terkait dengan data) (Moleong, 2007).

Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya dan dikatakan tidak ilmiah. Karena itu dibutuhkan usaha untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang disebut dengan keabsahan data (Moleong, 2007). Dalam menguji keabsahan data, penulis menggunakan metode triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Denzin, 1978 dalam Moleong, 2007). Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, kemudian membandingkan hasil wawancara dengan data perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. *Logic of Industry*

Tiap perusahaan selalu memiliki aktivitas pendukung. Aktifitas pendukung merupakan pendukung bagi aktifitas primer suatu perusahaan dalam mencapai keunggulan persaingan. Aktifitas pendukung ini disebut juga elemen apa saja yang mendukung berdirinya sebuah industri atau *logic of industry* (Michael E. Porter, 1990). Elemen-elemen tersebut, yaitu :

a. Pemenuhan bahan baku *(Procurement*)

Pemenuhan bahan baku yang dibutuhkan perusahaan, baik bahan baku orisinil maupun non orisinil untuk kegiatan produksi di dapatkan dari *supplier*. Maksud orisinil sendiri adalah biji plastik yang bukan merupakan hasil daur ulang dan non orisinil adalah biji plastik hasil daur ulang. Karena sering kali terjadi kekosongan bahan baku dari *supplier* dan harga bahan baku yang terkadang naik membuat perusahaan akan memilih bakan baku yang paling murah yang menyebabkan perusahaan sering kali mengganti merk bahan baku yang digunakan. Perubahan harga bisa terjadi karena kenaikan harga minyak bumi dunia (8% dari minyak bumi di dunia digunakan untuk membuat plastik), permintaan dunia terhadap plastik karena semakin banyak kebutuhan akan plastik dapat meningkatkan harga plastik, termasuk *event-even*t besar berskala dunia yang dapat mempengaruhi perubahan harga, dan nilai tukar mata uang terhadap US Dollar.

b. Pengembangan Teknologi (*Technology Development*)

Penggunaan teknologi dapat menjadi salah satu keunggulan bersaing dalam suatu perusahaan. Pengembangan teknologi yang dilakukan adalah mengganti mesin-mesin produksi yang lama dengan mesin produksi baru yang terkomputerisasi, sehingga proses produksi bisa menjadi lebih efisien dan menghemat penggunaan listrik. Selain itu, dengan menggunakan mesin dengan sistem dua layer dapat digunakan untuk mencampurkan dua jenis bahan baku yang berbeda, yaitu bahan baku dengan orisinil dan non orisinil. Bagian luar produk dibuat menggunakan bahan baku orisinil dan bagian dalamnya dibuat menggunakan bahan baku non orisinil sehingga jika dilihat dari luar saja, produk tersebut sama dengan produk yang 100% menggunakan bahan baku orisinil.

c.* Infrastruktur Perusahaan *(Firm Infrastructure)

Perusahaan memiliki struktur manajemen yang sudah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing bagian. Semua bagian sudah dapat menjalankan tugas masing-masing dengan baik. Setiap bagian memiliki manajer dan manajer yang akan mempertanggung jawabkan segala hal yang menjadi kewajibannya kepada direktur.

Terdapat gudang yang lokasinya sama dengan kantor dan tempat produksi dan sarana transportasi yang tersedia saat ini sudah cukup untuk menunjang proses pendistribusian barang sampai ke tempat pelanggan dan pengantaran barang ke ekspedisi yang telah ditunjuk oleh pelanggan yang berada di luar kota atau luar pulau dengan menggunakan mobil box dan truk.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM)

Perekrutan untuk jabatan manajer di perusahaan dilakukan sendiri oleh direktur/direktur utama perusahaan. Manajer HRD hanya melakukan perekrutan pada bagian produksi. Apabila dibutuhkan tenaga kerja tambahan, lowongan pekerjaan tersebut tidak diiklankan, tetapi hanya disebarkan kepada karwayan. Adapun syarat yang harus dipenuhi pelamar adalah memiliki fisik yang bagus, mau bekerja keras dan dapat punya niat untuk bekerja. Tidak dilakukan *training* ataupun pengembangan khusus bagi para karyawan. Semua karyawan dituntut untuk dapat belajar baik dari pengalaman, dari karyawan lain yang mungkin lebih dulu bekerja di perusahaan maupun dari pimpinan ataupun pemilik perusahaan.

2. *Driving Forces*

Driving forces menjelaskan tentang faktor-faktor yang menggerakkan suatu industri (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2004). Pada industri manufaktur plastik, faktor-faktor tersebut meliputi:

a. Permintaan konsumen

Perusahaan menerapkan sistem *job order* dalam proses produksinya. Perusahaan dapat membuat plastik dengan spesifikasi yang sesuai permintaan pelanggan. Spesifikasi tidak hanya berupa jenis plastik yang dipesan, tetapi juga mencakup warna, ukuran, serta kualitas plastik. Pelanggan utama perusahaan adalah toko-toko plastik, supermarket, rumah makan, rumah sakit serta usaha rumah tangga.

b. Inovasi produk

Satu-satunya inovasi produk yang dilakukan adalah memproduksi plastik *biodegradable* yang akhir-akhir

ini banyak diminati oleh masyarakat. Plastik *biodegradable* merupakan jenis plastik yang berbahan dasar HD dengan keistimewaan dapat hancur dengan sendirinya dalam kurun waktu tertentu sehingga tidak menyebabkan limbah plastik pada lingkungan.

c. Inovasi Produksi & Perkembangan Teknologi

Inovasi produksi yang dilakukan adalah pemanfaatan perkembangan mesin produksi. Mesin yang digunakan adalah mesin dua layer dimana mesin ini dapat memproduksi tiga kali lebih cepat jika dibandingkan mesin produksi jenis lama dan hemat listrik. Mesin potong model lama yang ada juga dimodifikasi agar dapat menghemat waktu, tenaga dan penggunaan listrik yang dapat mempercepat proses pemotongan plastik.

3. *Prime Movers*

Prime movers adalah istilah bagi pihak yang terkait dengan pengambilan keputusan suatu perusahaan. (Locke, 2000 dalam Thayer, 2001). Pihak-pihak yang merupakan *prime movers* meliputi pemilik dan manajer karena merekalah yang berhak menentukan semua kebijakan perusahaan. Karyawan yang berkaitan langsung dengan proses produksi juga tak jarang berperan sebagai *prime movers*. Apabila dikaitkan dengan ide dan cara produksi perusahaan yang *job order* maka pelanggan yang memesan suatu produk juga dapat dikategorikan sebagai *prime movers* perusahaan.

4. *Key Success Factors*

Key success factors merupakan faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kemampuan anggota industri untuk berkembang di lingkungan pasar, juga merupakan elemen strategi tertentu seperti atribut produk, kompetensi, kemampuan kompetitif dan kesuksesan dalam meraih pasar (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2004).

a. Kualitas (*Quality*)

Perusahaan selalu mengutamakan kualitas pada setiap produknya. Keberadaan kualitas sangat penting bagi konsumen karena mereka mengharapkan timbal balik dari apa yang telah mereka bayar. Saat kualitas produk yang dihasilkan di bawah standar perusahaan, produksi harus dikerjakan ulang atau dihancurkan sampai dihasilkan produk yang benar-benar berkualitas.

b. Layanan (*Service*)

Layanan adalah faktor yang sangat penting dalam persaingan industri. Dalam memproduksi, perusahaan dapat memproduksi sesuai dengan keinginan pelanggan. Perusahaan juga menampung keluhan pelanggan dimana hal tersebut dilakukan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan produksi. Keluhan dapat disampaikan melalui telepon ke kantor. Jika keluhan berupa kualitas barang yang tidak sesuai atau kerusakan barang, barang yang dipesan tersebut akan ditarik kembali oleh perusahaan dan ditukar dengan barang baru. Untuk retur barang, perusahaan akan menanggung 100% biaya retur dan biaya produksi barang untuk menggantikan barang yang tidak sesuai tersebut.

c. Pemasaran (*Marketing*)

Perusahaan tidak menerapkan strategi pemasaran khusus dalam memasarkan produknya. Perusahaan hanya memasang iklan di *yellow pages* dan beberapa *website-website* perdagangan lainnya yang mencantumkan nama, bidang, jenis produk, alamat dan nomor telepon perusahaan agar pemesan bisa segera menghubungi kantor melalui telepon ataupun mendatangi kantor secara langsung. Untuk ilkan di *yellow pages*, perusahaan memasang di beberapa tempat baik di daerah jawa timur maupun di luar pulau seperti Mojokerto, Bali, Banjarmasin, Manado dan Makassar.

5. SERVO *Analysis*

SERVO *Analysis (Strategy, Environment, Resource, Values, Organization*) merupakan suatu alat manajemen yang dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses formulasi dan implementasi strategi perusahaan dalam konteks pasar dan perubahan dalam organisasi (Fleisher and Bensoussan, 2007). Untuk menilai strategi yang selama ini diterapkan, kita harus melihat kelima elemen tersebut, yaitu:

a. *Strategy*

Hal yang paling di utamakan adalah kualitas produk. Untuk memasarkan produk, perusahaan ini juga memanfaatkan perkembangan teknologi yaitu mengiklankan diri melalui situs-situs internet selain dengan menggunakan *yellow pages*.

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

1. *Goals*

   Perusahaan memiliki visi, yaitu "Menjadi perusahaan yang terus berkembang menjadi lebih baik sehingga terus dapat memberikan kepuasan terhadap setiap konsumen." Disini perusahaan berharap dapat terus meningkatkan dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan sehingga dapat memperluas pasar dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

2. *Scope*

   Perusahaan memproduksi berbagai jenis produk plastik dengan bahan baku PP, PE dan HD. Barang yang diproduksi antara lain : plastik kemasan (plastik bening) dengan berbagai ukuran, polybag, kantong/tas kresek. Cakupan pemasaran perusahaan sudah meluas sampai ke luar pulau.

3. *Competitive basis*

   Perusahaan selalu berusaha untuk terus membangun kemampuan dan sumber daya untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Salah satunya dengan menggunakan mesin-mesin yang jauh lebih modern pada saat produksi. Mesin tersebut dikenal sebagai mesin dua layer dimana penggunaannya dapat mengefisiensikan waktu produksi. Apabila dibandingkan dengan mesin lama, mesin dua layer dapat menyelesaikan produksi 3-4 kali daripada mesin lama. Penggunaan mesin dua layer ini juga dapat menekan biaya produksi.

4. *Business model*

Perusahaan mempekerjakan 120 karyawan yang bekerja dengan 2 shift, yaitu shift pagi dan malam. Perusahaan ini tidak menggunakan karyawan outsourcing dalam melakukan kegiatan produksi. Untuk menjalankan usahanya, produk yang diproduksi ditawarkan melalui toko-toko yang menjadi pelanggan serta mengiklankan nama perusahaan melalui beberapa situs nasional.

b. *Environment*

Lingkungan eksternal menyangkut persaingan dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sejenis, supplier, konsumen dan pemerintahan.

Pada umumnya, pabrik-pabrik plastik mendapatkan bahan baku untuk produksi dari *supplier*. Tanpa bahan baku dari *supplier*, perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan produksi. Sehingga keberadaan *supplier* menjadi salah satu bagian dari lingkungan eksternal yang sangat mempengaruhi proses produksi perusahaan.

Selain *supplier*, faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi perusahaan adalah pesaing. Pada pertengahan tahun 2010, jumlah pabrik plastik di Surabaya cenderung mengalami peningkatan. Pada bulan Februari 2011, pabrik plastik yang ada di Surabaya berjumlah 100 pabrik, walaupun setelah itu jumlah pabrik yang ada mulai menurun dan pada bulan November tahun 2012 tercatat ada 75 pabrik plastik yang berada di Surabaya.

Pelanggan juga merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Karena perusahaan berproduksi dengan sistem *job order*, maka semua barang yang diproduksi disesuaikan dengan permintaan pelanggan.

Dari segi pemerintahan, politik, ekonomi dan sosial budaya tidak mempengaruhi perusahaan secara langsung. Seperti jika terjadi demo buruh, biasanya pengiriman barang ataupun pengiriman bahan baku dari supplier menjadi terhambat, karena banyak jalanan yang ditutup sehingga terjadi kemacetan.

c. *Resources*

Sumber daya adalah aset dan kemampuan perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan output. Jenis-jenis sumber daya dalam perusahaan (Fleisher and Bensoussan, 2007) yaitu:

1. *Financial resources*

Perusahaan tidak memiliki bagian keuangan yang khusus mengatur seluruh keuangan perusahaan. Masalah keuangan perusahaan ditangani sendiri oleh direktur utama dimana hal ini sebenarnya sangat tidak sesuai karena terjadi ambiguitas pekerjaan

2. *Human Resources*

Struktur manajemen perusahaan dibagi menjadi beberapa bagian; bagian gudang, marketing, produksi, bengkel, pengiriman, dan *human resource development* (HRD). Masing-masing bagian tersebut memiliki manajer yang akan mempertanggung jawabkan segala hal yang berkaitan dengan perusahaan kepada direktur.

3. *Physical resources*

Secara fisik, perusahaan telah memiliki gedung sendiri yang terletak di Jalan Rungkut Industri I No35. Selain itu, untuk menunjang kegiatan operasionalnya perusahaan memiliki mobil box dan truk ankle yang berfungsi sebagai transportasi pada saat pengiriman barang. Untuk memproduksi plastik, perusahaan telah memiliki mesin-mesin produksi jenis terbaru yang dapat memproduksi lebih cepat dan dapat lebih menghemat pemakaian listrik.

4. *Intangible resources*

Konsumen sering kali memilih produk berdasarkan merk yang sering didengar di pasaran. Saat ini, perusahaan sudah menawarkan merk yang telah dikenal di pasaran yang memiliki kualitas bagus dan terjamin serta telah dipatenkan.

d. *Values*

Perusahaan mengusung nilai kekeluargaan dan musyawarah. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan diantara 120 orang karyawan perusahaan yang cukup baik dan saling mengenal satu sama lain. Selain itu, semua karyawan diarahkan untuk dapat bekerja sama, saling membantu dan saling memperhatikan.

Selain itu apa yang menjadi nilai keluarga pemilik juga menjadi nilai perusahaan. Dalam hal ini nilai yang dipegang oleh pemilik adalah kejujuran, ketelitian dan kerajinan sehingga setiap karyawan dituntut untuk dapat memiliki nilai jujur, teliti dan rajin dalam melakukan setiap pekerjaan mereka.

e. *Organization*

Secara struktural, perusahaan dipegang oleh pemilik perusahaan yaitu bapak Suryanata. Secara skematis, perusahaan memiliki struktur organisasi yang sudah cukup jelas, sehingga tingkat kedudukan dan pelaporan tanggung jawab serta penyampaian informasi dapat dilakukan dengan baik. Walaupun begitu pada praktiknya, struktur organisasi perusahaan menjadi tidak jelas, dimana terjadi ambiguitas pekerjaan. Salah satunya adalah pelayanan konsumen yang dikerjakan oleh semua pekerja, termasuk kepala bagian pemasaran dan direktur utama yang menangani masalah keuangan perusahaan.

Penerapan SERVO Analysis

Setelah melakukan analisa elemen-elemen SERVO, ada beberapa langkah untuk menerapkan SERVO *analysis*. Langkah- langkah tersebut dibagi menjadi tiga (Fleisher and Bensoussan, 2007) yaitu:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini

Hasil evaluasi menunjukan bahwa kinerja perusahaan tidak terlalu baik karena belum berjalan seperti yang diharapkan. Karena perusahaan berkeinginan untuk memasarkan produknya ke seluruh wilayah di Indonesia, tetapi pada kenyataannya distribusi produknya belum merata ke seluruh wilayah di Indonesia.

2. Menilai strategi saat ini dan melihat apa perlu dilakukan perusbahan

Bagian ini merupakan analisis mengenai hubungan antara elemen-elemen SERVO pada perusahaan berdasarkan analisis hasil wawancara dan dapat ditunjukkan hubungan antara elemen-elemen yang mempengaruhi perusahaan (tabel 2).

Tabel 2
SERVO Grid

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

Sumber : Olahan peneliti (2012).

Pada hasil penilaian terdapat beberapa elemen yang mendapatkan nilai *Loose fit*, yaitu *strategy* dengan *environment*, *resources* dengan *organization*, serta *organization* dengan *value*.

Saat ini perusahaan merupakan salah satu perusahaan *manufacturing* yang produknya sudah dikenal di berbagai daerah. Walaupun begitu mengingat jumlah pesaing yang semakin meningkat, perusahaan perlu memiliki pabrik bahan baku sendiri. Hal ini dikarenakan proses produksi masih bergantung pada *supplier*. Sementara ada waktu dimana *supplier* tidak dapat memenuhi permintaan bahan baku. Apabila tidak ada pasokan bahan baku dan stok bahan baku simpanan habis, produksi tidak akan berjalan. Sehingga penulis memberikan penilaian *loose fit* dan *normal fit* antara elemen *strategy* (S) dan *environment* (E)

Di dalam organisasi perusahaan terjadi ambiguitas, perangkapan pekerjaan dan ketidaksesuaian tugas dengan jabatannya. Perusahaan yang tidak punya divisi keuangan, dan semua masalah keuangan perusahaan diatur oleh direktur utama. Perusahaan menganggap tidak memerlukan divisi keuangan lagi karena masih dapat ditangani oleh direktur utama. Tetapi karena itu, terjadi ketidak sesuaian antara tugas-tugas yang dikerjakan dengan jabatannya. Oleh sebab itu penulis memberikan penilaian *loose fit* dan *delayed fit* antara elemen *resources* (R) dan *organization* (O)

Sebagai perusahaan keluarga, perusahaan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan dan musyawarah. Tetapi semua keputusan dan kebijakan juga diambil sendiri oleh pemilik padahal di perusahaan sendiri ada manajer-manajer yang seharusnya dapat membantu direktur untuk mengambil keputusan. Selain itu untuk menyampaikan perubahan kepada karyawan tingkat bawah, tidak pernah dilakukan melalui briefing. Hanya disebarkan dari satu orang ke orang lainnya dan karyawan tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan aspirasinya. Karena itulah penulis memberikan penilaian *loose fit* dan *delayed fit* pada elemen *value* (V) dan *organization* (O).

3. Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan–pilihan strategis.

Beberapa elemen perusahaaan tidak memiliki kesesuaian atau belum saling mendukung, sehingga perlu dilakukan pengembangan dan keputusan yang strategis demi menciptakan strategi bersaing pada dunia manufacturing. Ada cukup hambatan dalam mencapai strategi, tujuan dan visi yang telah dibuat dan dikembangkan perusahaan untuk tetap mempertahankan pangsa pasar dengan kualitas produk terbaiknya. Hal tersebut dikarenakan produk plastik kemasan yang diproduksi oleh perusahaan yang sejenis pada umumnya sama, sehingga perusahaan sulit untuk melakukan diferensiasi pada produk yang dihasilkan dan kebanyakan perusahaan akan bersaing pada harga murah untuk meningkatkan penjualan. Untuk mengatasi hal tersebut, maka diperlukan suatu alternatif pilihan strategis yang dapat meningkatkan performa perusahaan. Disini penulis mencoba untuk merumuskan strategi bagi perusahaan yaitu dengan menerapkan blue *ocean strategy*. Dengan menggunakan alternatif ini diharapkan perusahaan mampu keluar dari persaingan dan menciptakan peluang pasar yang baru sehingga perusahaan mampu mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang diharapkan.

6. Strategi Perusahaan

Sesuai dengan visi dan misi yang ada, perusahaan terus berusaha untuk memuaskan dan mempertahankan pelangannya dengan cara menjaga kualitas/mutu produknya. Menghasilkan produk bermutu merupakan langkah awal dalam mengembangkan dan memelihara keunggulan produk dalam persaingan bisnis. Kualitas/mutu produk merupakan kesesuaian serangkaian karakteristik produk dengan standar yang ditetapkan perusahaan berdasarkan syarat, kebutuhan dan keinginan pelanggan (Muhandri dan Kadarisman, 2006 dalam IPB, 2010). Karena itu perusahaan mencoba untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan spesifikasi produk yang bervariasi, menerima retur barang dan menanggung semua biayanya jika produk tidak sesuai dengan permintaan pelanggan dan tidak mau masuk ke pasar yang memproduksi dengan jumlah banyak dengan biaya rendah. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan menerapkan salah satu dari tiga strategi generik yaitu *Focus Differentiation Strategy* yang berpusat pada sekelompok pembeli agar dapar melayani pelanggan tertentu, dengan demikian perusahaan dapat melayani target strategisnya yang sempit dengan cara lebih efektif dan efisien daripada bersaing secara luas (Porter, 1987). Hal ini terbukti dengan adanya pelanggan yang tetap setia yang sudah menjadi pelanggan perusahaan dari sejak awal perusahaan didirikan sampai sekarang. Tetapi selain dengan *Focus differentiation strategy*, perusahaan juga menggunakan *Me Too Strategy* yaitu dengan meniru strategi yang diterapkan oleh pesaing. Jika pesaingnya

membuat produk dan cukup laris di pasaran, perusahaan juga akan mencoba membuat produk yang sama. Informasi ini didapatkan perusahaan dari pelanggannya, yang selalu memberi informasi kepada perusahaan tentang produk-produk dari perusahaan lain yang banyak dicari oleh konsumen.

Berdasarkan SERVO *Analysis* yang telah dibahas sebelumnya, strategi perusahaan saat ini dinilai kurang relevan karena terdapat elemen-elemen perusahaan yang tidak memiliki kesesuaian atau belum saling mendukung, sehingga perlu dilakukan pengembangan dan keputusan yang strategis demi menciptakan strategi bersaing yang bisa membuat perusahaan unggul dalam industrinya. Salah satu strategi yang dapat diaplikasikan pada perusahaan adalah *Blue Ocean Strategy*, dengan harapan bahwa perusahaan dapat menerapkan strategi baru agar dapat keluar dari samudra merah dan meraih pasar baru dimana persaingan menjadi tidak relevan dan belum pernah dimasuki sebelumnya.

7. *Blue Ocean Strategy*

Perusahaan belum menerapkan *Blue Ocean Strategy* dalam bisnisnya. Perusahaan hanya berfokus untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang baik, tanpa terus berusaha untuk menekan biaya produksi. Belum ada inovasi ataupun pengembangan produk lainnya yang dilakukan perusahaan.

a. *Blue ocean tools*

Kanvas strategi

Terdapat empat tahap dalam menyusun kanvas strategi (Kim & Mauborgne, 2006) yaitu :

1. Merangkum faktor–faktor yang dijadikan ajang kompetisi.

   Terdapat beberapa kunci sukses yang pada ajang kompetisi dalam industri manufaktur plastik, yaitu:

   a). Harga (*Price*)

   Harga menjadi suatu faktor pertimbangan baik bagi produsen maupun bagi konsumen. Karena visi dan misi perusahaan sendiri menyediakan produk yang berkualitas maka untuk kisaran harga produk, perusahaan ini berada di atas rata-rata produk serupa dari perusahaan lain. Berdasarkan hasil wawancara, direktur perusahaan menyatakan bahwa harga plastik kemasan dengan kualitas terbaik milik perusahaan lebih tinggi Rp. 2000 - Rp. 4.000/kg. Harga pada perusahaan pesaing adalah Rp. 12.000/kg dan Rp. 14.000/kg sehingga dapat diketahui bahwa harga plastik perusahaan adalah Rp. 16.000/kg.

   Tingginya harga plastik milik perusahaan dikarenakan pemenuhan bahan baku dilakukan melalui *supplier*, sedangkan pesaing perusahaan memiliki pabrik bahan bakunya sendiri sehingga biaya produksi bisa diminimalkan yang kemudian merendahkan harga produk yang mereka tawarkan.

   b). Kualitas (*Quality*)

   Sejak didirikan perusahaan selalu menekankan kualitas pada produknya. Hingga saat ini kualitas produk perusahaan sudah terbukti melalui pelanggan yang telah mengenal mereknya sebagai produk berkualitas. Baiknya kualitas produk ini dapat didasarkan pada harga produk yang jauh lebih mahal dibandingkan produk merk lain. Semisal plastik merk terbaik yang diproduksi perusahaan dihargai Rp. 16.000 sedangkan untuk produk sejenis dengan merk lain hanya dibanderol Rp. 14.000.

   c). Pelayanan (*Service*)

   Sebagai penyedia produk, perusahaan juga harus menyertakan layanan saat memasarkan produknya. Perusahaan sendiri mempunyai beberapa fasilitas layanan, seperti *customer service* melalui telepon, potongan harga, penggantian barang yang rusak akibat kelalaian perusahaan, layanan antar, hingga pemesanan produk sesuai permintaan pelanggan. Sistem pelayanan tersebut juga dilakukan oleh pesaing, walaupun begitu ada beberapa layanan yang tidak diberikan perusahaan tetapi dilakukan oleh pesaingnya, yaitu memberikan hadiah pada konsumen yang rutin membeli produk mereka serta potongan khusus pada hari-hari biasa seperti hari ulang tahun perusahaan. Pesaing perusahaan yang menawarkan layanan trsebut sudah dapat mendistribusikan produknya sampai ke pulau Sumatera yang sampai saat ini belum bisa di jangkau oleh perusahaan.

   d). Pemasaran *(Marketing)*

   Pemasaran merupakan cara dimana perusahaan mengenalkan produk mereka sekaligus menjaga hubungan dengan para konsumen. Pemasaran yang dilakukan perusahaan sendiri tidak terlalu spesifik, tetapi unik dan cukup ampuh untuk menarik konsumen yaitu menggunakan media *yellow pages* serta beriklan melalui media *online* (situs-situs internet). Pengiklanan via internet juga telah dilakukan oleh pesaing perusahaan. Walaupun begitu, mengingat semakin ketatnya persaingan antar perusahaan maka perlu dilakukan inovasi dalam sistem pemasaran perusahaan, khususnya pengiklanan perusahaan melalui media maya.

   Dengan menggunakan media beriklan yang sama, pesaing perusahaan sudah bisa menjangkau ke daerah yang selama ini belum pernah dijangkau perusahaan untuk memasarkan produknya seperti pulau Sumatera.

2. Menggambar sumbu horizontal untuk mewakili faktor – faktor tersebut.
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli.
4. Menggambar kurva nilai.

Kerangka kerja empat langkah

Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah (*Four Action Framework*). Kerangka kerja empat langkah tersebut (Kim & Mauborgne, 2006) yaitu:

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor–faktor yang diterima begitu saja oleh industri.

a). Karena keempat faktor di atas adalah faktor yang memiliki nilai yang baik maka tidak ada faktor yang harus dihapuskan

2. Faktor–faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri.

   a). Harga

   Sesuai visi dan misi perusahaan yang mengutamakan kualitas, harga tinggi merupakan kebijakan yang harus diambil oleh perusahaan. Walaupun begitu, dalam dunia bisnis harga adalah faktor kunci yang harus diperhatikan oleh setiap pelakunya. Perusahaan harus mengkaji ulang mengenai harga produknya di pasaran. Pengurangan harga harus dilakukan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan merk-merk dari perusahaan lain.

3. Faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri.

   a). Pemasaran dan Distribusi

   Pemasaran dilakukan dengan memanfaatkan berbagai media untuk mempromosikan produk dan perusahaan. Hasil pemasaran yang baik tersebut dapat dilihat dari distribusi produk yang sudah mencapai pulau Bali.

   Apabila dibandingkan dengan pesaingnya yang telah memiliki pangsa pasar hingga ke pulau Sumatera maka perusahaan perlu melakukan inovasi pada proses pemasaran produk mereka.

4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan.

   a). Membuka *Plastic Outlet*

   Telah dijelaskan di awal bahwa perusahaan sudah memiliki merk yang sudah dikenal oleh masyarakat dimana penjualannya didasarkan pada pemesanan (*job order*). Sebagai antisipasi tidak adanya pesanan dari pelanggan (toko, restoran), pembukaan toko (*outlet*) sendiri dapat menjadi salah satu cara untuk tetap melangsungkan proses produksi sekaligus meningkatkan penjualan.

   b). *Fruitplast Biodegradable*

   Saat ini produk plastik ramah lingkungan mulai dikembangkan. *Fruitplast* merupakan plastik kemasan yang dibuat dari limbah kulit buah-buahan tropis seperti pisang. Keberadaan *fruitplas*t sendiri merupakan bentuk kesadaran masyarakat akan sampah plastik yang mulai menumpuk. *Fruitplast* merupakan produk yang memiliki keunggulan mudah didegradasi oleh pengurai sehingga tidak menyebabkan penumpukan sampah plastik. Dijelaskan bahwa fruitplast dapat terurai hanya dalam kurun waktu 6 bulan, sedangkan plastik berbahan dasar polymer pada umumnya memerlukan waktu tahunan untuk dapat diuraikan. Selain itu, biaya produksinya bisa menjadi lebih murah karena memanfaatkan bahan baku yang sudah tidak terpakai lagi seperti kulit pisang, yang nantinya akan berpengaruh pada harga jual produk dipasaran.

   c). *Polymer biodegradable* dari plastik daur ulang

   Saat ini sudah diproduksi biji plastik polymer yang menggunakan tambahan zat aditif sehingga bisa terurai dalam waktu kurang lebih 2 tahun. Tetapi harganya cenderung mahal karena merupakan biji plastik murni yang diproduksi oleh produsen-produsen biji plastik.

   Perusahaan dapat memproduksi biji plastik daur ulang yang ditambahkan dengan zat aditif agar plastik yang diproduksi menggunakan biji plastik daur ulang tersebut bisa terurai dalam waktu yang lebih singkat dari waktu penguraian untuk plastik yang mengunakan bahan baku polymer tanpa tambahan zat aditif yaitu sekitar 2 tahun. Dengan menggunakan bahan daur ulang, maka biaya untuk bahan bakunya sendiri bisa lebih murah. Biji plastik ini dapat digunakan untuk memproduksi polybag yang digunakan untuk bercocok tanam dan kantong kresek yang tidak di gunakan langsung untuk membungkus makanan, sehingga harga jual untuk pastik *biodegradable* yang seharusnya mahal, bisa menjadi lebih murah.

Tabel 3
Kerangka kerja empat langkah

Hapuskan	**Tingkatkan**
-	a) Pemasaran dan distribusi
Kurangi	**Ciptakan**
a) Harga	a) *Plastic Outlet* b) *Fruitplast* c) *Plastik biodegradable dari bahan baku plastik bekas*

Sumber : Olahan penulis (2012).

b. Merumuskan *blue ocean strategy*

1. Merekonstruksi batasan pasar

Rekonstuksi batasan-batasan pasar merupakan tahapan awal dalam merumuskan *blue ocean strategy*. Terdapat enam jalan untuk mengkaji batasan-batasan yang ada di pasar tersebut (Kim & Mauborgne, 2006), yaitu:

a). Mencermati industri-industri alternatif

Alternatif yang dimaksudkan disini adalah produk atau jasa yang mempunyai fungsi dan bentuk berbeda tetapi memiliki tujuan yang sama. Seperti kantong kertas yang saat ini juga mulai digunakan oleh supermarket ataupun toko-toko di pusat perbelanjaan merupakan salah satu industri alternatif untuk industri kemasan plastik, yang terbukti terbukti lebih ramah lingkungan daripada kantong plastik.

b). Mencermati kelompok strategis dalam industri

Industri plastik memiliki pesaing yang cukup banyak, baik yang memiliki target konsumen yang sama maupun yang berbeda. Itulah yang disebut kelompok strategis dalam industri. Kelompok strategis dalam industri ini merupakan pesaing-pesaing perusahaan yang cakupan distribusinya lebih luas dan

bahkan sampai ke luar negeri.

c). Mencermati rantai pembeli

Target pemasaran pada perusahaan bukanlah konsumen akhir, melainkan toko-toko, rumah makan, serta usaha rumah tangga. Perusahaan hanya mendistribusikan produknya ke pelanggan, dan pelanggan yang akan mendistribusikan produk sampai ke tangan konsumen akhir.

d). Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Untuk industri plastik kemasan, jasa pelengkapnya adalah sablon/printing untuk produk seperti kantong plastik.

e). Mencermati daya tarik fungsional dan emosional suatu industri

Karena plastik kemasan adalah barang umum maka perusahaan lebih menekankan pada daya tarik fungsional produknya dengan cara memproduksi produk dengan kualitas terbaik.

f). Mencermati waktu

Penjualan produk meningkat pada hari-hari besar seperti bulan puasa, lebaran, atau hari Natal dimana pada hari-hari tersebut plastik kemasan banyak digunakan sebagai pembungkus kue, es, atau hadiah ataupun pada saat musim hujan yang merupakan musim yang cocok untuk bercocok taman yang membuat penjualan produk-produk seperti *polybag* dan plastik-plastik dengan ukuran besar lainnya meningkat.

2. Fokus pada gambaran besar

Dalam berfokus pada gambaran besar, terdapat empat langkah strategi visual, yaitu :

a. Kebangkitan visual.

Langkah ini dilakukan dengan cara membandingkan perusahaan dengan pesaing utamanya. Aspek yang dibandingkan adalah harga, kualitas, layanan, serta pemasaran.

b. Eksplorasi visual

Eksplorasi visual merupakan hasil dari kerangka kerja empat langkah (*Four Action Frame Work*) seperti yang telah dijelaskan sebelumnya (tabel 4)

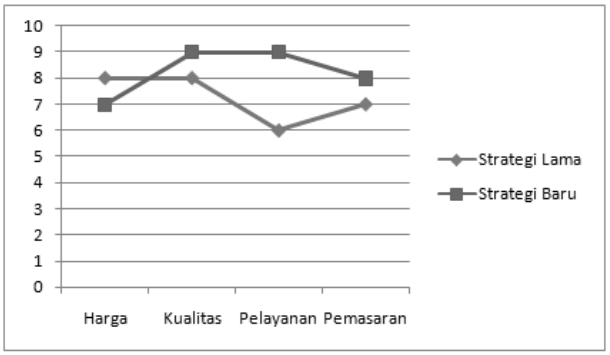
c. Pameran strategi visual

Membandingkan strategi kanvas perusahaan yang lama dengan strategi kanvas yang baru atau strategi kanvas masa depan yang diinginkan.

d. Komunikasi visual

Langkah keempat yang harus dilakukan adalah menginformasikan strategi baru kepada karyawan perusahaan. Semua jajaran karyawan, baik pihak manajemen maupun karyawan paling dasar pada hirarki strutural dikumpulkan pada suatu forum untuk mendiskusikan strategi baru yang akan dicanangkan oleh perusahaan

Gambar 3. Kurva nilai sekarang dan kurva nilai yang diharapkan



Sumber : Olahan penulis (2012).

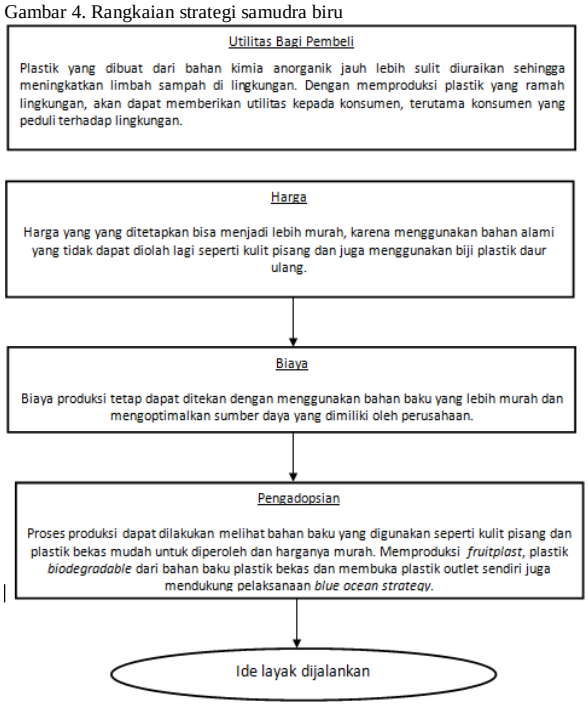
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Terdapat empat tingkatan kosumen perusahaan. Tingkatan pertama adalah konsumen yang menggunakan produk perusahaan. Tingkatan kedua yang disebut lapis pertama atau *first tier* adalah konsumen yang pada umumnya kurang puas terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Ketidakpuasan tersebut diindikasikan karena harga produk lebih mahal dibandingkan produk lain yang sejenis. Selanjutnya tingkatan ketiga atau disebut *second tier* merupakan konsumen yang jarang menggunakan plastik kemasan sedangkan tingkatan ketiga atau disebut *third tier* adalah konsumen yang cinta terhadap lingkungan sehingga tidak mau menggunakan plastik kemasan.

4. Melakukan rangkaian strategis yang tepat

Terdapat empat urutan yang harus diikuti agar sebuah perusahaan mampu menciptakan *Blue Ocean Strategy* dengan benar. Keempat tahap tersebut yaitu :

Gambar 4. Rangkaian strategi samudra biru



Sumber: Blue Ocean Strategy, Kim & Mauborgne, (2006) diolah oleh penulis.

c. Mengeksekusi *blue ocean strategy*

Mengatasi hambatan-hambatan utama

Tahapan terakhir untuk mengeksekusi *blue ocean strategy* adalah mengatasi hambatan utama yang akan muncul. Terdapat empat macam hambatan dalam mengeksekusi *blue ocean strategy* (Kim & Mauborgne, 2006) yaitu:

1. Rintangan Kognitif

Rintangan kognitif adalah rintangan organisasi yang sudah melekat dengan status *quo*. Pemilik harus bisa meyakinkan manajemen beserta karyawan bahwa perusahaan memerlukan suatu perubahan serta perbaikan, bukan hanya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan melainkan juga mengembangkan perusahaan dari saat ini.

2. Rintangan Sumber Daya

Pengembangan *blue ocean strategy* sendiri tidak memerlukan sumber daya yang baru. Hanya saja diperlukan peningkatan kemampuan sumber daya yang ada sat ini agar lebih efektif dan efisien untuk strategi yang dirancang.

3. Rintangan Motivasional

Rintangan berikutnya yang dapat menjadi penghalang bagi penerapan *Blue Ocean Strategy* adalah rintangan motivasional. Khususnya memberikan pemahaman emosional agar karyawan merasa ikut memiliki perusahaan. Misalnya dengan memberikan *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja terbaik serta *punishment* bagi karyawan yang tidak bisa memenuhi standar kerja perusahaan.

4. Rintangan Politik

Secara umum, industri plastik bukanlah merupakan industri yang dipengaruhi oleh keadaan politik negara.

8. Analisis Menyeluruh

Perusahaan bergerak dalam industri manufaktur plastik dan telah berdiri selama kurang lebih 30 tahun. Selama ini perusahaan bersaing dengan mengikuti strategi yang diterapkan pesaingnya (*me too strategy*) dan menggunakan *focus differentiation strategy*.

Dari awal perusahaan didirikan sampai sekarang, bisnis perusahaan berada pada *red ocean*. Untuk menyikapi hal tersebut, perusahaan harus terus berusaha untuk membawa bisnisnya ke dalam kondisi *blue ocean*. Salah satu cara untuk membawa bisnis perusahaan ke dalam kondisi *blue ocean* yaitu dengan melakukan inovasi produk dengan memproduksi plastik ramah lingkungan dari bahan alami seperti kulit pisang dan biji plastik daur ulang sehingga kelestarian lingkungan bisa tetap terjaga dan harga produk yang ditetapkan bisa menjadi lebih murah karena bahan baku murah dan mudah untuk diperoleh.

Selain itu, dengan adanya plastik ramah lingkungan ini akan memberikan utilitas yang lebih kepada konsumen, terutama konsumen yang peduli terhadap kelestarian lingkungan. Plastik ramah lingkungan ini akan mampu memperluas jangkauan perusahaan terhadap konsumen. Konsumen yang sebelumnya termasuk dalam kelompok non konsumen dapat ditarik menjadi konsumen perusahaan.

9. Uji Triangulasi

Tabel 4
Uji triangulasi

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
Logic Of Industry	Menggunakan bahan baku orisinil dan non orisinil	Bahan baku di gudang disusun berdasarkan jenisnya	Data valid
Logic Of Industry	Menikuti perkembangan teknologi.	Mengganti mesin lama dengan yang baru yang terkomputerisasi.	Data valid
Logic Of Industry	Perusahaan memiliki gudang.	Terdapat gudang di sebelah ruangan produksi.	Data valid
Logic Of Industry	Manajemen yang sudah berjalan dengan baik.	Struktur organisasi sudah tertata dan sudah menjalankan kewajiban masing-masing.	Data valid
Logic Of Industry	Sarana transportasi yang memadai.	Memiliki mobil box dan truk untuk mengirimkan barang.	Data valid
Driving Forces	Perusahaan memproduksi berdasarkan job order	Produksi disesuaikan dengan keinginan pelanggan.	Data valid
Driving Forces	Jenis produknya cukup banyak.	Terdapat lebih dari sepuluh jenis produk dengan warna dan ukuran berbeda.	Data valid
Driving Forces	Tidak ada inovasi produk yang dilakukan	Produk yang diproduksi rata-rata sama dengan pesaing.	Data valid
Prime Movers	Perkembangan bisnis dipengaruhi pemilik.	Keputusan diambil berdasarkan pertimbangan pemilik.	Data valid
Prime Movers	Bisnis bergantung pada pelanggan.	Konsumen perusahaan bukan konsumen akhir, tapi toko-toko.	Data valid
SERVO *Analysis*	Budaya kekeluargaan dalam perusahaan	Semua karyawan saling mengenal dan berkomunikasi dengan baik.	Data valid
Key Success factors	Iklan menggunakan *yellow pages* dan *website* lainnya.	Penulis melihat sendiri iklan perusahaan di *yellow pages* dan *website* lainnya seperti alibaba.com	Data valid
Key Success Factors	Distribusi sudah sampai keluar pulau	Produk sudah didistribusikan ke Banjarmasin, Makassar dan Bali.	Data valid

Sumber : Olahan penulis (2012)

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Dari penelitian dapat di ketahui bahwa untuk saat perusahaan masih bersaing di dalam samudra merah (*red ocean strategy*) dengan menerapkan *Focus differentiation strategy* pada pelanggan tertentu dengan mengutamakan kualitas produk dan *Me Too strategy* dengan mengikuti strategi yang digunakan pesaing.
2. Berdasarkan SERVO *Analysis*, ada ketidaksesuaian antara beberapa elemen dalam perusahaan sehingga perlu dilakukan pengembangan untuk strategi yang dipakai perusahaan sekarang karena masih kurang relevan.
3. Berdasarkan hasil analisa, perusahaan tergolong mampu untuk menerapkan *Blue ocean strategy*, yaitu memproduksi produk baru yang ramah lingkungan yang

berbahan dasar organik *(fruitplast)* dan plastik daur ulang (plastik *biodegradable* dari bahan daur ulang). Selain itu dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, perusahaan masih dapat menekan biaya produksinya sehingga dapat menetapkan harga produk yang bisa lebih bersaing di pasaran.

DAFTAR PUSTAKA

Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S & Young, S. Mark (1997). *Management accounting* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Bank Mandiri (2012). *Industry update*. *Office of Chief Economist Mandiri*, Vol: 12

Crain, David W. & Abraham, Stan (2008). *Using value-chain analysis to discover customers strategic needs. Strategy and leadership*. vol.36(no.4), pp.29-39.

Feurer, R & Chaharbaghi, K (1995). *Strategy Development : Past, present and future*. *Management Decision*, 33,6, p.11.

Fleisher C.S. & Bensoussan B.E. (2007). *Business and competitive analysis : Effective application of new and classic methods.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Invensys Operations Management. (2010). *Five key industrial driving forces*. Houston: Invensys System, Inc.

Jauch L.R. & Glueck W.F. (1998). *Business policy and strategic management* (5th ed.). New York: Mc Graw Hill.

Jogiyanto (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Kemelgor, Bruce H., Johnson, Scott D & Srinivasan, S. (2000). *Forces driving organizational change: A business school perspective. Journal of Education for Busines.* 75, 3, p.133.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2012). *Bisnis makanan dan otomotif dongkrak bisnis industri plastik*. Retrieved August 30, 2012. From http://www.kemenperin.go.id/artikel/2924/Bisnis-Makanan-dan-Otomotif-Dongkrak-Bisnis-Industri-Plastik**.**

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2011). *Industri konsumsi plastik akan terus meningkat.* Retrieved September 1, 2012. From http://www.kemenperin.go.id/artikel/929/Suarakarya-online.com,%2028%20Juni%202011.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2011). *Perkembangan kinerja industri besar dan sedang indonesia berdasarkan KBLI.* Retrieved September 10, 2012. From http://www.kemenperin.go.id/statistik/ibs_kbli.php?industri=Kemasan+Dari+Plastik+.

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2004). *Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review.*

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2006). *Blue Ocean Strategy.* Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2005). *Value Innovation: A Leap Into The Blue Ocean. The Journal of Business Strategy*, 26,4, p.22.

Minarro-Viseras, Enrique., Baines, Tim. & Sweeney, Mike. (2005). *Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. International Journal of Operations & Production Management.* 25,2, p.151.

Moleong, Lexy. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi).* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Porter, Michael E. (1993). *Keunggulan Bersaing*. (Agus Dharma & Agus Maulana, Trans). Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Porter, Michael E. (1987). Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing. (Agus Maulana, Trans). Jakarta: Erlangga.

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1996). *What Is Strategy*. *Harvard Business Review.*

Purhantara, W. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Sitepu, Masliana B. (2005). Mengatasi Berbagai Tantangan dalam Era Globalisasi melalui Peningkatan Perilaku Kewiraswastaan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi.* vol.13(no.1).

Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D).* Bandung: CV. Alfabeta.

Thayer, Paul W. (2001). *Personnel psychology.* [Review of the book *The prime movers: Traits of the great wealth creators*]. North Carolina State University, 194.

Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2004). *Strategy : Core concept, analytical tools, & readings.* New York: Mc Graw Hill.