ANALISIS DESKRIPTIF STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PENYEDIA KEBUTUHAN KONSTRUKSI

Adam G.S. Halim dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: adam_09225@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk dapat menganalisis strategi bersaing yang diterapkan pada perusahaan penyedia kebutuhan konstruksi. Penelitian ini menarik karena industri konstruksi merupakan salah satu penyumbang Pendapatan Domestik Bruto (PDB) terbesar. Nilai tersebut terus naik namun pertumbuhan industri konstruksi sebenarnya menurun. Meski sesungguhnya pembangunan di Indonesia masih belum merata. Hal ini memunculkan tantangan bagi perusahaan agar dapat bertahan dan melakukan pembaharuan dalam strategi bersaingnya.**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling.* Data yang didapat kemudian diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber. Analisis strategi bersaing mengunakan *SERVO analysis* dan *Blue Ocean Strategy.*

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perusahaan menggunakan *focus differentiation strategy*. Berdasarkan *SERVO analysis,* strategi fokus diferensiasi pada perusahaan masih relevan dengan kondisi persaingan saat ini. Strategi samudera biru yang disusun akan memunculkan konsep *convenience store* untuk memberikan utilitas / manfaat lebih dan mengambil pangsa pasar yang belum terjangkau.

Kata Kunci*—Strategi bersaing, *SERVO analysis, Blue Ocean Strategy.

I. PENDAHULUAN

Strategi adalah pola dalam tindakan yang dilakukan dari waktu ke waktu (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995) untuk menciptakan posisi yang unik dan berharga yang melibatkan kegiatan yang berbeda (Porter, 1996) dalam sebuah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan (Jauch & Glueck, 1998).

Strategi merupakan konsep dinamis yang sering perkembangannya mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Bila mengikuti perkembangannya, strategi terbagi menjadi tiga macam yaitu *cost leadership strategy*, *differentiation strategy* dan *focus strategy* (Porter, 1987). Selanjutnya berkembang pula alternatif strategi lainnya yaitu strategi *forward integration strategy, backward integration strategy, horizontal integration strategy, market penetration strategy, market development strategy, product development strategy, concentric diversification strategy, conglomerate diversification strategy, horizontal diversification strategy, joint venture strategy, retrenchment strategy, divestiture strategy,* dan *liquidation strategy* (David, 1995) dan empat alternatif strategi lainnya yaitu *stability strategy, expansion strategy, retrenchment strategy* dan *combination strategy* (Jauch & Glueck, 1998). Kemudian muncul *Blue Ocean Strategy (BOS),* strategi yang mencoba melepaskan diri dari "*red ocean"* yang penuh dengan persaingan berdarah dan penyusutan laba (Kim & Mauborgne, 2006).

Konsep strategi penting diperhatikan karena dapat mengantisipasi perubahan kondisi, membuat arahan dan tujuan yang jelas bagi karyawan, membantu pengambilan keputusan, mengefisiensikan proses bisnis (Jauch & Glueck, 1998), menentukan bagaimana perusahaan menarik pelanggan, menentukan posisi perusahaan dalam persaingan dan bagaimana pengelolaan perusahaan untuk bersaing dalam posisi tersebut (Walker, 2009), memperkuat posisi kompetitif dan kinerja keuangan jangka panjang, memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing (Thompson, Gamble & Strickland, 2011).

Sebelum mengkaji mengenai strategi perusahaan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu *Logic of Industry, Driving Forces, Prime Mover , Key Success Factors*.

Hal pertama yang perlu diperhatikan adalah *Logic Of Industry*. Perusahaan yang mengoptimalkan aktifitas – aktifitas yang menambah nilai akan memperoleh keuntungan dalam meningkatkan kemampuan mempertahankan keunggulan kompetitif (Porter, 1985). Aktifitas tersebut terbagi menjadi dua, aktifitas primer dan aktifitas pendukung (Porter, 1990). Aktifitas – aktifitas pendukung inilah yang kemudian disebut *Logic Of Industry,* yang terdiri atas *procurement* (pembelian), *technology* (teknologi), *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), *firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan).

Hal kedua yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah *Driving Forces*. Setiap perusahaan harus bersedia dan siap untuk mengubah strateginya menanggapi perubahan kondisi pasar maupun pergerakan kompetitor (Thompson, Gamble & Strickland, 2011). Perubahan dan pergerakan tersebut didorong oleh kekuatan tertentu yang mempunyai pengaruh yang dominan atau sangat besar terhadap segala macam perubahan yang akan mempengaruhi struktur perusahaan dan kondisi persaingan yang disebut *Driving Forces* (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2004). Kekuatan – kekuatan tersebut adalah berkembangnya penggunaan internet dan kemunculan aplikasi teknologi baru yang berbasis internet, peningkatan efek dari globalisasi, perubahan dari tingkatan pertumbuhan industri jangka panjang, perubahan dalam siapa yang menjadi pembeli dan cara mereka menggunakan produk tersebut, inovasi produk, perubahan teknologi dan inovasi proses manufaktur, inovasi pemasaran, keluar masuknya perusahaan besar, difusi pengetahuan teknis diantara perusahaan –

perusahaan maupun negara – negara, perubahan dalam biaya dan efisiensi, pertumbuhan preferensi pembeli pada produk yang terdiferensiasi daripada produk komoditas, pengurangan ketidakpastian dan risiko bisnis, pengaruh perubahan – perubahan dan kebijaksanaan pemerintah dan mengubah masalah sosial, sikap dan gaya hidup.

Hal ketiga yang perlu diperhatikan adalah *Prime Mover*, yaitu seorang individu atau pihak tertentu atau sesuatu hal yang dianggap penting (*The American Heritage dictionary of the English Language*, 2008) yang mendefinisikan ulang sistem penciptaan yang mendefinisikan ulang sistem penciptaan nilai suatu perusahaan dalam suatu kompetisi bersaing yang kemudian dapat mengubah aturan maupun batasan kompetisi yang terjadi dalam bisnis (Kimbel dan Seidel, 2008).

Hal keempat yang harus diperhatikan sebelum mengkaji konsep strategi adalah *Key Success Factors*. *Key Success Factors* adalah faktor kompetitif yang paling mempengaruhi anggota industri untuk berkembang dalam pasar, dapat berupa elemen dari strategi perusahaan, atribut produk, sumber daya, kompetensi, kemampuan kompetitif, dan keberhasilan dalam meraih pasar yang menandai perbedaan menjadi kompetitor kuat atau kompetitior yang lemah dalam pasar. (Thompson, Gamble & Strickland, 2004).

Setelah keempat hal tersebut, langkah selanjutnya adalah mulai mengkaji strategi yang digunakan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini, alat analisis strategi yang digunakan adalah *SERVO analysis*. Analisis SERVO merupakan alat diagnosa manajemen dalam membuat dan menguji keputusan maupun insitatif strategis perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007). Analisis SERVO secara eksplisit mendorong perusahaan untuk membuat strategi yang "*fit*" antara lima elemen kuncinya*: strategy, environment, resources, values* dan *organization. "Fit"* yang dimaksud disini adalah keadaan yang diinginkan dan layak saat semua keputusan manajemen menunjukkan hubungan yang konsisten antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan perusahaan serta lingkungan ekternalnya (Fleisher dan Bensoussan, 2007). Dari analisis SERVO akan memunculkan penilaian apakah strategi yang digunakan masih relevan atau tidak yang kemudian dapat menjadi masukan dalam merumuskan BOS.

Sejak dulu, perusahaan – perusahaan terlibat dalam kompetisi langsung satu sama lain demi mengejar pertumbuhan yang langgeng dan menguntungkan. Terjadi pertarungan demi keunggulan kompetitif, memperebutkan pangsa pasar dan berjuang menciptakan diferensiasi dalam "red ocean" yang penuh dengan persaingan. Oleh karena itu Kim & Mauborgne mengembangkan langkah strategis yang cerdas yaitu BOS (Kim & Mauborgne, 2006).

BOS tidak menggunakan kompetisi sebagai dasar, tetapi mengikuti logika strategis yang berbeda yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas atau manfaat, harga dan posisi biaya (Kim & Mauborgne, 2006).

Dalam merumuskan BOS, terdapat enam prinsip yang harus dijalankan, empat prinsip dalam formulasi strategi dan dua prinsip eksekusi. Empat prinsip formulasi strategi meliputi merekonstuksi batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada dan melakukan rangkaian strategis yang tepat. Dua prinsip eksekusi adalah mengatasi rintangan – rintangan utama dalam organisasi dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (Kim & Mauborgne, 2006).

Penelitian ini meneliti strategi bersaing pada perusahaan penyedia kebutuhan konstruksi. Industri konstruksi dipilih karena industri konstruksi merupakan salah satu industri penyumbang Pendapatan Domestik Bruto (PDB) terbesar di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2012). Tabel 1 menjelaskan bahwa industri konstruksi menempati posisi 5 teratas dalam menyumbang PDB.

Tabel 1
Struktur PDB menurut lapangan usaha tahun 2009 – 2011

Lapangan Usaha	2009	2010	2011
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	15,3	15,3	14,7
2. Pertambangan dan Penggalian	10,6	11,1	11,9
3. Industri Pengolahan	26,4	24,8	24,3
4. Listrik, Gas, dan Air Bersih	0,8	0,8	0,8
5. Konstruksi	9,9	10,3	10,2
6. Perdagangan, Hotel, dan Restoran	13,3	13,7	13,8
7. Pengangkutan dan Komunikasi	6,3	6,6	6,6
8. Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan	7,2	7,2	7,2
9. Jasa-Jasa	10,2	10,2	10,5
Produk Domestik Bruto (PDB)	**100,0**	**100,0**	**100,0**
PDB Tanpa Migas	**91,7**	**92,2**	**91,5**

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2012

Hasil survey *Business Monitor International Ltd* (BMI) juga mendukung data sebelumnya, Tabel 2 menjelaskan bahwa omset dari industri konstuksi mencapai kurang lebih Rp. 756 Triliun, menyerap tenaga kerja lebih dari 163 ribu pekerja dan memberikan kontribusi sebesar 10.2 % untuk PDB Indonesia pada tahun 2011.

Tabel 2
Data industri konstruksi Indonesia tahun 2009 – 2011 (diolah oleh penulis)

	2009	2010	2011	2012f
Nilai industri konstruksi (dalam jutaan Rupiah)	555.194	660.891	756.538	891.535
***Real Growth* industri konstruksi (dalam persen, *year over year*)**	7.1 %	7.0%	6.7%	6.9%
Sumbangan terhadap GDP (dalam persen)	9.7 %	10.3 %	10.2 %	10.9 %
Tenaga kerja yang terserap (dalam ribuan)	159.432	161.699	163.991	166.171

Sumber : BMI : *Indonesia Infrastructure Report Quarter 4, 2012*

Fenomena yang menarik adalah meskipun nilai industri terus bertumbuh setiap tahunnya, pertumbuhan industri konstruksi ternyata mulai melambat dibandingkan tahun sebelumnya. Merujuk pada data tabel 2, pada tahun 2009 pertumbuhan industri konstruksi mencapai 7.1% sedangkan pada tahun 2010 dan 2011 pertumbuhan industri konstruksi menurun menjadi 7,0% dan 6.7%.

Tahun 2012 merupakan puncak dari siklus pertumbuhan industri konstruksi di Indonesia, selanjutnya setelah tahun 2012 pertumbuhan industri konstruksi di Indonesia akan

mengalami penurunan (BMI, 2012). Dalam pidato kenegaraan pada sidang bersama wakil rakyat tanggal 16 Agustus 2012, Bapak Presiden Susilo Bambang Yudhoyono sendiri mengakui bahwa pembangunan masih belum merata dan infrastruktur Indonesia harus diperluas.

Hal ini tentu menjadi tantangan bagi perusahaan yang bergerak dalam industri konstruksi untuk dapat bertahan dan melakukan pembaharuan dalam strategi bersaing perusahaannya. Salah satu bentuk perusahaan yang dituntut untuk selalu melakukan inovasi dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya adalah perusahaan keluarga. 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga sehingga perusahaan keluarga memegang pernanan yang cukup besar bagi perekonomian Indonesia (The Jakarta Consulting Group, 2009).

Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang penyedia kebutuhan industri konstruksi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat lebih jelas bagaimana penerapan strategi pada perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang penyedia kebutuhan industri konstruksi dan mencoba merumuskan BOS jika diterapkan pada perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang penyedia kebutuhan industri konstruksi. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan baik bagi perusahaan maupun bagi ilmu pengetahuan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif deskriptif, dimana penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

Dalam menentukan narasumber, digunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan berupa kata – kata, gambar, keterangan – keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan serta strategi yang dilakukan.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber, data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, yaitu data atau informasi yang diperoleh langsung dengan menggabungkan instrumen – instrumen yang telah ditetapkan (Purhantara, 2010). Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan – laporan serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini (Purhantara, 2010).

Untuk memperoleh data – data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan beberapa teknik yaitu teknik wawancara dan teknik observasi. Teknik wawancara (*interview)* adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden yang dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon (Jogiyanto, 2008). Teknik observasi adalah teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langasung objek datanya (Jogiyanto, 2008).

Teknik analisis data diadaptasi menurut Moleong (2007), yaitu mulai dari menelaah seluruh data dari berbagai sumber, mencari data dari wawancara maupun pengamatan. Data yang didapat kemudian direduksi dengan membuat abstraksi. Hasil abstraksi diberi satuan dengan tipologi atau sesuai dengan pengelompokan bahasa berdasarkan ciri khas tata kata kalimatnya. Lalu hasil abstraksi dikelompokkan dengan memberi nama atau label (*coding)* pada gejala – gejala / hasil – hasil dari seluruh proses penelitian. Selanjutnya mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Lalu membuat hipotesis kerja yang dibuat dengan cara merumuskan suatu pernyataan yang proposional atas data – data yang ada.

Dalam menguji keabsahan data maka digunakan triangulasi, triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi sumber yaitu membandingkan / mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2007)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. *Logic of Industry*

Porter (1990) menyatakan dalam setiap industri dua macam aktifitas, aktifitas primer dan aktifitas pendukung dalam memberikan nilai tambah dalam produk atau jasa yang ditawarkan konsumen. Aktifitas – aktifitas yang mendukung berdirinya sebuah perusahaan disebut dengan *logic of industry*. *Logic of industry* dari perusahaan ini adalah sebagai berikut :

a) Pembelian

Fungsi pembelian bertugas untuk memastikan bahwa barang atau produk tersedia dengan harga terbaik dan kualitas terbaik sehingga bila konsumen melakukan pembelian atau *order*, barang dapat langsung dikirim tanpa harus menunggu lagi. Dalam perusahaan ini, fungsi pembelian masih dirangkap oleh manajer *marketing* dan direktur. Hal ini tentu menyebabkan tanggung jawab yang menumpuk, meskipun demikian alur fungsi pembelian menjadi lebih singkat karena barang atau produk yang dibeli perusahaan langsung berasal dari permintaan barang oleh divisi *marketing*. Dengan kata lain, perusahaan tidak asal melakukan pembelian produk dengan jumlah banyak, barang yang dibeli pasti merupakan barang yang diminta oleh konsumen.

Product line yang ditawarkan perusahaan dalam bidang ini cukup banyak disertai dengan berbagai macam varian dalam hal ukuran, kurang lebih sekitar 3000 jenis sehingga pembelian harus dapat memastikan bahwa barang yang dibeli atau diterima oleh perusahaan adalah barang yang sesuai dengan spesifikasi yang dipesan ke *supplier*. Hal ini penting agar tidak terjadi kesalahan pengiriman maupun barang yang tidak cocok dengan spesifikasi permintaan barang ketika

barang akan dikirim ke konsumen

b) Perkembangan teknologi

Seiring perkembagnan zaman, keberadaan teknologi dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Keberadaan teknologi dapat membuat proses bisnis perusahaan menjadi lebih mudah maupun meningkatkan performa perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Contohnya penggunaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dapat mempermudah perusahaan mengetahui berapa banyak barang atau produk yang tersisa dalam gudang, menentukan langkah untuk melakukan pembelian lagi (*restock)* jika persediaan barang atau produk tersebut habis maupun melakukan promosi penjualan jika barang tersebut masih tersisa dalam jumlah banyak. Penggunaan SIM ini mengurangi biaya dan waktu kerja yang dibutuhkan perusahaan misalnya dalam mengecek *stock* barang serta mempercepat perusahaan dalam melayani konsumen.

c) Manajemen sumber daya manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengelola SDM yang dimiliki perusahaan sehingga menghasilkan *output* SDM yang maksimal. Bila dilihat dari struktur organisasi, fungsi SDM dapat dikatakan berjalan cukup baik, masing – masing posisi telah memiliki *job description* dan *job spesification*. Namun manajemen SDM pada perusahaan ini masih dirangkap oleh direktur. Jumlah karyawan yang masih tidak terlalu banyak dan tingkat kerumitan pengelolaan SDM yang masih rendah menjadi alasan mengapa pihak manajemen tingkat atas tidak membuat dan mengangkat seorang manajer SDM dalam perusahaan ini.

d) **Infrastruktur perusahaan**

Demi mendukung kelancaran aktifitas perusahaan, perusahaan perlu memastikan infrastruktur perusahaan mendukung kinerja perusahaan. Infrastruktur dapat berupa tempat untuk penyimpanan barang – barang, ketersediaan alat transportasi baik barang maupun angkutan umum (manusia), sistem keuangan, sistem legalitas, maupun kualitas manajemen.

Perusahaan sudah memiliki fasilitas transportasi demi mendukung kelancaran pengiriman barang ke konsumen. Perusahaan juga memiliki kontrak dengan perusahaan ekspedisi sehubungan dengan pengiriman barang ke beberapa tempat yang letaknya cukup jauh dari perusahaan ini.

Awal perusahaan didirikan, modal yang diinvestasikan pada perusahaan tidak terlalu banyak. Perusahaan harus mengandalkan pinjaman dari bank dan membayar bunga dari bank. Laba atau keuntungan perusahaan setelah dikurangi biaya operasi dll, diputar kembali sebagai modal untuk menambah *stock* barang maupun perluasan bangunan perusahaan. Kesalahan kecil seperti lupa menagih tagihan konsumen yang jatuh tempo dapat membuat perputaran keuangan (*cashflow*) tidak seimbang dan selanjutnya dapat membuat perusahaan terlambatan membayar *supplier*. Kondisi ini akan menjadi lebih parah jika ternyata yang terjadi adalah konsumen tersebut tidak dapat membayar tagihan atas pembelian barang dari perusahaan. Efek selanjutnya perusahaan dapat merugi karena masih tetap harus membayar bunga atau cicilan bank serta perusahaan dapat kehilangan reputasi baik di mata konsumen maupun *supplier*. Hal ini jelas menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan dengan baik pengelolaan keuangannya.

2. *Driving Forces*

Thompson, Gamble, dan Strickland (2004) menyatakan ada kekuatan tertentu yang mempengaruhi kondisi persaingan yang disebut *driving forces.* Beberapa *driving force* dalam mempengaruhi pertumbuhan bisnis perusahaan ini, antara lain:

a) Inovasi produk

Inovasi produk merupakan faktor yang cukup berpengaruh terhadap perusahaan ini. Ketika suatu inovasi produk muncul di pasar, preferensi konsumen dapat berubah dan akan berimbas terhadap penurunan permintaan produk lama dan peningkatan secara drastis pada produk baru. Kebanyakkan produk yang ditawarkan oleh perusahaan ini merupakan produk yang berhubungan dengan teknologi dan sebagian merupakan hasil proses inovasi yang berkaitan dengan kemudahan pemakaian sehingga inovasi produk perlu diperhatikan.

b) Inovasi pemasaran

Inovasi pemasaran terkait dengan cara perusahaan menyampaikan produk kepada konsumen. Dalam hal ini perubahan target perusahaan yang awalnya mencari perusahaan atau toko lain yang menjual produk yang sama dan kemudian menjadi *supplier* bagi perusahaan atau toko tersebut, sementara konsumen *end user* masih sedikit. Sistem pembayaran masih banyak yang menggunakan sistem pembayaran kredit. Sejak tahun 2008, perusahaan sudah mulai menjangkau pada konsumen *end user* yang pembeliannya tidak terlalu banyak namun sistem pembayarannya tunai.

c) Perubahan dalam biaya dan efisiensi

Ketika ada perbedaan harga dengan kompetitor tentu akan membuat persaingan yang tidak terelakkan. Adanya perbedaan yang cukup luas dapat menyebabkan konsumen berpindah dari perusahaan menuju ke kompetitor. Perusahaan ini sudah memiliki hak keagenan dalam beberapa jenis produk sehingga harga yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen atas produk dengan merek tersebut dapat lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya. Namun bagi beberapa produk yang masih belum mendapatkan hak keagenan, harga yang ditawarkan perusahaan akan sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitornya yang melakukan impor sendiri dari luar negeri.

d) Pelayanan yang diberikan kepada konsumen

Produk atau barang yang ditawarkan oleh perusahaan kebanyakkan bukan kebutuhan pokok seperti makanan yang dapat dibeli setiap hari oleh konsumen, melainkan produk yang mungkin dibeli untuk jangka waktu yang sangat lama. Sehingga jarang sekali konsumen untuk datang membeli

produk yang sama lagi, kebanyakkan konsumen tidak rutin datang ke perusahaan, dan hanya akan datang lagi untuk membeli produk lain atau membeli produk yang sama bagi orang lain bukan untuk dirinya. Hal ini menjadikan pelayanan penting dalam perusahaan ini. Pelayanan dalam perusahaan ini tidak hanya berupa keramahan maupun kecepatan dalam melayani. Pelayanan tambahan dapat berupa pemotongan produk sesuai ukuran yang dibutuhkan konsumen, pemberian saran maupun konsultasi spesifikasi maupun jenis produk yang tepat bagi konsumen sehingga konsumen tidak salah membeli produk atau salah spesifikasi dalam membeli produk. Pelayanan yang memuaskan dan tepat pada kebutuhan konsumen tentu akan memberikan pengalaman berbelanja yang baik di sisi konsumen. Pengalaman bertransaksi dengan perusahaan dengan nyaman ditambah dengan pelayanan perusahaan yang baik akan menjadi ingatan yang baik bagi konsumen dan menimbulkan keinginan untuk datang lagi kedua kalinya ke perusahaan, baik membeli produk yang sama bagi orang lain maupun membeli produk lain.

e) Ketersediaan lahan

Industri konstruksi tidak terlepas dari ada atau tidaknya lahan untuk dibangun. Bila suatu daerah sudah cukup banyak lahan yang terpakai untuk konstruksi bangunan dan nilai konstruksi yang telah diselesaikan maka perusahaan jasa konstruksi maupun kontraktor akan kesulitan mendapatkan pekerjaan konstruksi lagi karena tidak ada lahan lagi untuk dibangun. Dengan demikian perusahaan – perusahaan yang bergerak dalam menyediakan kebutuhan konstruksi akan mengalami persaingan yang semakin ketat ketika nilai konstruksi yang telah diselesaikan pada suatu daerah semakin tinggi.

f) Perubahan dari tingkat pertumbuhan industri jangka panjang

Pada umumnya, perubahan dari tingkatan pertumbuhan industri akan mempengaruhi pertumbuhan dan kondisi persaingan perusahaan – perusahaan dagang yang bergerak di dalamnya. Peningkatan pertumbuhan industri akan menarik perusahaan baru untuk memasuki pasar, sedangkan penurunan pertumbuhan pasar sering menyebabkan beberapa perusahaan untuk keluar dari industri. Tingkat pertumbuhan industri konstruksi yang menurun tentu akan menyebabkan jumlah barang yang diminta oleh pasar akan menurun. Sebaliknya ketika pertumbuhan industri konstruksi naik, maka jumlah permintaan barang dari pasar akan meningkat yang kemudian dapat berujung pada peningkatan omset perusahaan.

3. *Prime Mover*

Menurut Kimbel dan Seidel (2008) dan *The American Heritage Dictionary of English Language* (2008), *prime movers* adalah invididu atau sesuatu yang dianggap penting yang mendefinisikan ulang sistem penciptaan nilai suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi persaingan bisnis.

Perusahaan ini memiliki beberapa *prime movers.* Yang pertama adalah direktur yang sekaligus merangkap fungsi HRD dalam perusahaan. Direktur berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, misalnya penambahan mobil transportasi baru, perluasan luas bangunan perusahaan. Dukungan dari tim perusahaan yang *solid* dengan semangat kebersamaan dan keluargaan dalam perusahaan membuat ide – ide cemerlang yang dimiliki Direktur dengan mudah dapat direalisasikan.

Perkembangan perusahaan juga banyak dipengaruhi oleh peran kebijakkan pemerintah dalam impor dan dalam industri konstruksi. Biaya impor barang akan mempengaruhi harga jual barang atau produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Ketika terjadi kenaikan tarif bea impor oleh pemerintah, maka harga barang yang ditawarkan kepada konsumen dapat mengalami kenaikkan juga. Demikian sebaliknya ketika terjadi penurunan tarif bea impor oleh pemerintah, maka harga barang yang ditawarkan kepada konsumen dapat mengalami penurunan.

Peran dari *supplier* maupun pesaing yang melakukan impor sendiri juga penting dalam perkembangan perusahaan. Dimana *supplier* yang melakukan impor sendiri akan sangat membantu perusahaan ini terutama jika ada masalah persaingan harga yang dihadapi perusahaan dari pesaingnya.

4. *Key success Factor*

Thompson, Gamble dan Strickland (2004) menyatakan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor – faktor kunci yang mempengaruhi industri agar perusahaan dapat sukses. Setidaknya ada tiga faktor yang menjadi faktor kunci dalam kesuksesan perusahaan ini. Faktor-faktor tersebut adalah:

a) Produk

Produk merupakan suatu barang atau komoditas yang menjadi objek bisnis perusahaan. Produk disini mengarah pada banyaknya jenis produk atau varian produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Konsumen dalam industri ini merupakan proyek konstruksi yang tentunya memiliki banyak kebutuhan mulai dari bahan baku seperti semen, batu bata hingga peralatan ringan maupun berat seperti kunci, palu, helm, alat – alat berat, dsb. Tentunya proyek konstruksi memiliki *deadline* yang harus dikejar, penyelesaian proyek harus tepat waktu dan tidak ada yang cacat. Ketika mencari tempat membeli peralatan yang dibutuhkan, tentunya proyek akan mencari penyedia yang dapat menjawab hampir semua kebutuhannya, karena proyek tidak memiliki banyak waktu untuk mencari – cari beberapa perusahaan untuk menjawab kebutuhannya. Perusahaan yang menawarkan *product line* yang sangat banyak akan menjadi preferensi utama bagi proyek konstruksi.

Jika melihat *product line* yang ditawarkan oleh perusahaan, perusahaan memiliki *product line* dengan jumlah yang hampir sama dengan para pesaingnya. Yang menjadi kelebihan perusahaan adalah perusahaan jarang sekali mengalami kehabisan *stock* atau tidak ada *stock* ketika konsumen melakukan *purchase order*. Ketika produk tertentu habis, perusahaan dapat dengan segera mengambil produk tersebut dari *supplier* di Jakarta atau tempat lain yang menyediakan produk tersebut. Didukung dengan ikatan kontrak dengan

perusahaan ekspedisi perusahaan dapat dengan segera mendatangkan barang tersebut ke Surabaya untuk dikirimkan ke konsumen atau langsung mengirimkan ke tempat konsumen melalui ekspedisi tanpa masuk ke perusahaan terlebih dahulu.

b) Service atau layanan

Memberikan pelayanan yang baik berarti memberikan apa yang diminta oleh konsumen dan menjawab kebutuhan konsumen. Merujuk pada hasi observasi terhadap alur transaksi bisnis, perusahaan tidak segan – segan menanyakan apa yang dikehendaki maupun yang dibutuhkan oleh konsumennya. Dengan demikian perusahaan dapat memberikan spesifikasi produk yang tepat sesuai dengan kehendak dan kebutuhan konsumen. Selain itu, perusahaan juga memberikan seminar dan *training* gratis seputar pemakaian produk kepada para konsumennya dalam jangka waktu tertentu. Hal ini yang membuat konsumen setia kepada perusahaan dalam mencari kebutuhannya.

c) Pemasaran

Faktor kunci lainnya berasal dari aspek pemasaran. Meskipun perusahaan tidak secara aktif melakukan kegiatan pemasaran melalui media seperti media cetak maupun elektronik, bagian pemasaran tetap memegang peran penting dalam pertumbuhan perusahaan. Bagian pemasaran berhubungan langsung baik dengan konsumen maupun *supplier*, tentu kepuasan konsumen ditentukan oleh bagian pemasaran juga. Bagian pemasaran tidak hanya melakukan tugasnya melakukan penjualan produk tetapi juga melakukan *follow up* dan pembinaan hubungan yang baik dengan konsumen. Selain itu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat, kegiatan survei atas kondisi pasar dan kondisi pesaing sering dilakukan, meskipun survei tidak dilakukan secara langsung, kebanyakkan berasal dari info yang muncul dari konsumen, salesman dari beberapa *supplier* dan melihat sendiri ke lapangan (tinjauan proyek maupun perusahaan lain).

d) Relasi yang baik dengan konsumen maupun supplier

Relasi yang baik dengan konsumen maupun *supplier* merupakan faktor penting bagi perusahaan. Selain akan bermanfaat dalam transaksi lain untuk masa kedepannya, relasi yang baik akan membuat konsumen maupun *supplier* menjadi sarana promosi *word of mouth* tentang perusahaan kita kepada orang lain.

5. Strategi bersaing perusahaan

Perusahaan saat ini menggunakan strategi *focus differentiation.* Menurut Porter (1987) strategi ini menciptakan posisi aman dengan mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang lebih kecil *(niches)* dengan prinsip dasarnya adalah menggunakan strategi diferensiasi yang lebih baik daripada pesaing. Ciri dari penggunaan strategi ini adalah perusahaan fokus pada pangsa pasar dari kontraktor dan juga selalu menghindari persaingan secara langsung dengan pesaingnya, terutama dalam hal harga jual. Perusahaan berusaha membangun persepsi pembeli akan keunggulan pelayanan, jaringan distribusi dan *image* yang berbeda dengan pesaing – persaingnya.

6. *SERVO analysis*

SERVO analysis digunakan untuk menganalisa strategi bersaing yang digunakan perusahaan apakah masih relevan atau tidak terhadap kondisi persaingan saat ini.

a) Elemen - elemen SERVO

Fleisher dan Bensoussan (2007) menyatakan bahwa analisa SERVO dapat digunakan untuk menguji keputusan strategis maupun inisiatif strategis perusahaan. Dalam menilai strategi yang digunakan oleh perusahaan maka kita perlu menganalisa ini 5 elemen utama dalam SERVO, yaitu:

1) Strategy

Ada 4 elemen dalam strategi yang harus diperhatikan, yaitu :

a) Goals

Visi perusahaan merupakan visi jangka panjang, terbukti dari visi yang bertingkat, dimana perusahaan terus menerus berusaha mencapai tingkatan – tingkatan tersebut. Tentunya perusahaan akan terus menerus memperbaharui strateginya demi mencapai visi ini karena setiap tingkatan yang berbeda dan akan membutuhkan strategi yang berbeda juga.

Merujuk pada hasil wawancara, manajemen tingkat atas berekspektasi tinggi terhadap pertumbuhan perusahaan dari sisi internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Secara internal perusahaan, diharapkan kerja sama antar seluruh bagian dalam perusahaan dapat saling mendukung dan meningkatkan kinerja perusahaan. Secara eksternal, ada harapan perusahaan menambah bisnis dengan melakukan ekspansi bisnis ke sektor hulu, ke arah manufaktur maupun melakukan impor sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi dan tujuan yang jelas kedepannya, didukung oleh ekspektasi atau keinginan dari manajemen tingkat atasnya.

b) Scope

Produk yang ditawarkan perusahaan hampir sama banyaknya dengan para pesaingnya, kurang lebih 3000 jenis kebutuhan industri konstruksi yang terangkum dalam 4 kategori besar yaitu *wire rope, safety equipment, tools* dan *welding equipment.* Dari sisi target konsumen, yang menjadi target utama adalah kontraktor, industri manufaktur atau pabrikan dan *reseller* atau toko lain yang juga menjual produk yang sama. Termasuk dalam target utama konsumen perusahaan adalah proyek – proyek pembangunan besar sekitar Jawa Timur.

Dalam hal cakupan konsumen, perusahaan saat ini fokus pada area Jawa Timur, namun ada beberapa konsumen berasal dari luar Pulau Jawa seperti Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Sulawesi. Hingga saat ini belum ada konsumen dari luar negeri, masih berada pada cakupan Indonesia Timur.

c) *Competitive basis / premis*

Perusahaan membangun kemampuan dan keunggulan dalam menghadapi pesaing – pesaingnya dengan memanfaatkan teknologi informasi, terutama dalam efisensi proses manajemen dan mengurangi kebocoran yang terjadi. Kebocoran dapat berupa kesalahan pencatatan *stock*, kesalahan pencatatan piutang yang lupa ditagih atau kesalahaan pada piutang yang dibayar dua kali *(double)* oleh perusahaan.

Dari segi SDM, perusahaan memaksimalkan kemampuan dan kapasitas dari karyawan tidak hanya melalui *training*, tetapi juga dengan cara memperhatikan kebutuhan dasar / kebutuhan hidup dari setiap karyawannya.

d) *Business model*

Perusahaan ini memiliki 28 karyawan dengan struktur organisasi cukup mendukung, dimana *job descripsiton* dan *job spesification* yang jelas pada masing – masing posisi. Perusahaan memberikan nilai jual dalam pelayanan yang diberikan, terutama pada kecepatan dan ketepatan dalam melayani konsumen termasuk pengiriman barang. Perusahaan selalu berusaha menjaga keaslian barang yang dijual. Semua pengiriman dilakukan atas spesifikasi yang diminta oleh konsumen.

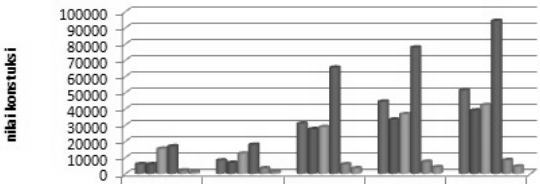
2) Environment

Merujuk pada hasil wawancara dan hasi observasi, lingkungan kerja perusahaan sudah mendukung kinerja perusahaan. Adanya pemisahan ruang antar divisi *marketing* dan divisi administrasi sejak tahun 2010 memberikan sedikit ketenangan bagi divisi adminstrasi yang membutuhkan konsentrasi tinggi dan memberi kebebasan kepada divisi *marketing* yang berkomunikasi dengan calon konsumen melalui telepon.

Dari segi lingkungan industri, yang paling berpengaruh adalah pihak *supplier* dan konsumen. Dari sisi konsumen, banyak konsumen yang meminta pengiriman barang yang cepat namun hampir semuanya membayar secara kredit, tentunya perusahaan baru akan mendapatkan uang beberapa waktu setelah pengiriman barang atau setelah tanggal nota dibuat (biasanya 3 bulan). Dari sisi *supplier*, perusahaan memang selektif dalam memilih *supplier*. Perusahaan hanya menerima *supplier* yang mau memberikan hutang di atas 4 bulan, namun hal ini memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk melakukan perputaran *cashflow*.

Dari segi kompetitor, penurunan pertumbuhan industri konstruksi tentu akan memperketat persaingan perusahaan – perusahaan yang bergerak sebagai penyedia kebutuhan konstruksi. Tabel 3 menunjukkan data mengenai nilai konstruksi yang diselesaikan menurut provinsi. Bila mencermati tabel tersebut, sejak tahun 2009 hingga 2011, Jawa Timur merupakan provinsi kedua dengan nilai konstuksi yang telah diselesaikan tertinggi setelah DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan banyak proyek konstruksi yang telah selesai di Jawa Timur, yang berarti tanah yang digunakan untuk proyek konstruksi semakin berkurang dan tempat bagi investor untuk membangun bangunan baru semakin sedikit. Dengan demikian pertumbuhan konstruksi Jawa Timur dapat menurun di tahun – tahun selanjutnya dan akan memperketat persaingan perusahan yang bergerak dalam pengadaan kebutuhan konstruksi.

Tabel 3
Nilai konstruksi menurut provinsi 2007 – 2011 (dalam milliar rupiah)



	2007	2008	2009	2010	2011
Jawa Timur	5940	8218	30942	44494	51409
Jawa Tengah	5875	6828	27535	33442	38991
Jawa Barat	15438	12461	28817	36730	42369
DKI Jakarta	16932	17891	65438	77865	94313
Banten	2073	3373	5826	7373	8429
DI yogyakarta	1236	1121	3377	4061	4519

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2012

3) Resources

Resources atau Sumber daya merupakan aset dan kemampuan perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan output. Sumber daya terbagi menjadi 4, yaitu :

a) *Financial resources*

Sumber daya uang pada perusahaan ini sebagian besar berasal dari pinjaman bank. Beberapa aset perusahaan diperoleh dengan cara pembayaran kredit lewat bank maupun sistem rekening koran di bank. Dilihat dari awal berdirinya perusahaan, pada 3 tahun pertama perusahaan berdiri bisa dibilang perusahaan membukukan catatan yang buruk, namun sekarang sudah terus menerus berkembang dan bertumbuh ke atah positif. Dengan catatan yang menunjukkan pertumbuhan positif dari tahun ke tahun membuat perusahaan tidak sulit untuk mendapatkan pinjaman uang. Saat ini perusahaan tidak bergantung hanya pada satu bank saja, tetapi beberapa bank.

Dalam mengelola keuangannya, perusahaan lebih menekankan pada keseimbangan arus kas (*cashflow)* dibandingkan harus mengejar keuntungan yang sangat besar. Perusahaan memiliki divisi administrasi yang membawahi bagian *accounting* dan bagian tagihan untuk mengatur keuangannya ditambah dengan program yang selalu memantau tanggal jatuh tempo piutang dan hutang. Tentunya pengelolaan keuangan pada perusahaan ini cukup ketat karena tidak hanya diawasi dengan tenaga manusia, tetapi didukung dengan program pengawas keuangan yang akan memberikan peringatan jika ada hutang atau piutang yang jatuh tempo sehingga tidak ada hutang yang lupa dibayar maupun dibayar dua kali maupun piutang yang lupa ditagih.

Perusahaan juga menggunakan konsultan keuangan dari luar perusahaan yang bertugas mengaudit perusahaan dan tidak segan – segan menegur baik jajaran atas

maupun bawah jika ada kesalahan dalam pengelolaan keuangan. Hal ini menyumbangkan pandangan lain dari pihak luar perusahaan dan mengurangi pandangan subjektif pihak perusahaan dalam pengelolaan keuangan.

b) *Human resources*

Perusahaan ini mengutamakan karakter dan kemauan untuk belajar dalam menerima seorang karyawan baru dibandingkan *skill* maupun latar belakang pendidikan. Perusahaan lebih mengarah pada suasana kebersamaan dan kekeluargaan dalam bekerja dibandingkan membangun suasana saling bersaling satu sama lain. Dengan demikian karyawan perusahaan tidak hanya fokus mengejar target individual tetapi memperhatikan rekan kerja dan bekerja sama sebagai satu tim. Contohnya saat salah satu staff *marketing* menerima permintaan barang dengan spesifikasi yang tidak lazim atau tidak umum dari konsumen, manajer *marketing* maupun wakil manajer *marketing* tidak akan segan – segan untuk menunda hal yang sedang ia kerjakan untuk membantu staff *marketing* tersebut. Hal ini diberlakukan pada setiap karyawan, bahkan manajemen tingkat atas diarahkan agar harus membantu bawahannya jika mengalami masalah.

c) *Physical resources*

Sumber daya fisik mencakup teknologi informasi dan fasilitas pendukung yang digunakan oleh perusahaan. Perusahaan sudah menjalankan sistem informasi yang dibuat oleh programmer dari luar perusahaan yang setiap minggu selalu *stand-by* di perusahaan untuk membuat program sesuai kebutuhan perusahaan maupun *maintenance.* Sistem informasi / program ini berupa SIM untuk data produk, data pelanggan, data hutan – piutang, dan data *stock.* Untuk fasilitas pendukung kegiatan perusahaan, perusahaan memiliki 3 mobil angkutan barang berupa mobil *pick – up,* 6 sepeda motor dan 2 mobil angkutan transportasi yang digunakan dalam pengiriman barang. Untuk fasilitas komunikasi, setiap karyawan diberi *handphone* dari kantor termasuk pulsa untuk komunikasi juga dibiayai oleh perusahaan. Untuk alat bantu mengangkat barang ada alat pengikat *wire rope.*

d) *Intangible resources*

Saat ini perusahaan menawarkan beberapa produk yang sudah dikenal oleh konsumen dan beberapa lagi masih belum dikenal oleh konsumen. Perusahaan berani memasarkan produk yang belum terlalu dikenal oleh konsumen karena perusahaan yakin atas kualitas merek tersebut dan peluang konsumen mau membeli produk tersebut cukup tinggi. Ketika merek produk tersebut sudah cukup terkenal, perusahaan berharap mendapatkan kerja sama dan kontrak keagenan atas merek tersebut sehingga posisi persaingan perusahaan akan sedikit lebih kuat daripada pesaing – pesaingnya. Selain memasarkan produk dari *supplier* lain, perusahaan juga memasarkan produk dengan hak paten perusahaan sendiri.

4) Value

Dalam menilai elemen *value* pada perusahaan, kita perlu mencermati nilai yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis di perusahaan. Pengambilan keputusan dalam setiap divisi dipengaruhi oleh nilai yang berbeda – beda, namun secara umum perusahaan menerapkan nilai kebersamaan, kejujuran, kecepatan, ketepatan dan ketelitian. Dalam perusahaan, pekerja dilarang menghalalkan secara cara mencapai target individualnya, pekerja diarahkan untuk bekerja sama sebagai satu tim dan menjunjung tinggi nilai kebersamaan yaitu saling membantu dan memperhatikan satu sama lain bukannya hanya fokus mencapai target.

Langkah selanjutnya dalam menilai elemen *value* perusahaan adalah mencermati preferensi manajerial dalam perusahaan. Hal ini ditandai oleh ada atau tidaknya pengarahan secara langsung dari manajemen tingkat atas pada bawahanya dalam perusahaan. Selama ini, setiap sabtu selalu ada rapat / *meeting* seluruh karyawan perusahaan membahas kinerja perusahaan. Dalam *meeting* ini manajemen tingkat atas melakukan evaluasi terhadap kinerja selama 1 minggu yang telah mereka jalani (senin sampai sabtu ini). Selain evaluasi, pengarahan juga diberikan mengenai perubahan maupun penambahan strategi baru yang diterapkan perusahaan. Dengan kata lain, ada pengarahan secara langsung dari manajemen tingkat atas secara terus menerus, tidak hanya pada masa orientasi saja.

Di dalam perusahaan, karyawan secara umum banyak menggunakan bahasa tidak formal untuk berkomunikasi seperti bahasa daerah, namun pada jajaran manajemen tingkat atas sudah menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Penggunaan bahasa tidak formal ditujukan agar dapat lebih dekat dan menarik perhatian baik dengan sesama rekan kerja maupun konsumen yang datang ke perusahaan (terutama toko).

5) Organization

Menilai elemen *organization* berarti juga menilai budaya perusahaan. Perusahaan selama ini menerapkan budaya bebas namun teratur, dimana semua karyawan bebas untuk berekspresi, menyampaikan pendapat mereka namun dengan cara yang sopan. Karyawan tetap diwajibkan datang tepat waktu, memakai seragam perusahaan dengan rapi. Eratnya nilai kebersamaan yang dijunjung baik manajemen tingkat atas maupun karyawan, munculkan budaya kekeluargaan, dimana setiap karyawan maupun atasan berusaha mau tahu akan keadaan rekan kerja dan saling membantu. Berdasarkan hasil observasi, budaya bebas dan taat beragama serta tenggang rasa dalam perbedaan juga muncul dalam perusahaan. Perusahaan memiliki ruangan khusus untuk beribadah dan membebaskan karyawannya jika ingin beribadah sesuai agamanya masing – masing.

Menilai dari segi gaya kepemimpinan dalam perusahaan, manajemen tingkat atas perusahaan juga selalu berusaha memberikan motivasi bagi karyawan secara lisan baik melalui *meeting* mingguan setiap hari

sabtu maupun dalam hari – hari kerja setiap harinya. Khusus dalam divisi *marketing*, ada sistem *reward* berupa komisi dari perusahaan bila staff *marketing* tersebut berhasil mencapai omset dengan jumlah tertentu.

Mencermati struktur organisasi, perusahaan memang belum ada SOP *(Standard Operating Procedures)* yang baku dan masing ada Memang ada beberapa fungsi perusahaan yang dirangkap seperti HRD dan fungsi pembelian. Namun struktur organisasi sudah cukup jelas terbagi dalam beberapa divisi, sehingga penyampaian informasi, tugas, kewajiban dan tanggung jawab masing – masing posisi jelas. Jelas dalam artian setiap karyawan mengerti tugas, kewajiban, tanggung jawab masing – masing.

Mencermati sistem perusahaan, perusahaan merupakan perusahaan dagang dimana aktifitas inti dari perusahaan tentu berupa pembelian, penyimpanan *stock*, penjualan, mengirim, dan menagih. Sedangkan aktifitas pendukung masih belum ada yang spesifik dalam mendukung aktifitas inti, hanya berupa kegiatan promosi, *tranining*, pencarian relasi baru, kegiatan menjaga hubungan dengan staff.

b) Penerapan analisis SERVO

Setelah menganalisis 5 elemen utama dari SERVO, maka langkah selanjutnya adalah penerapan analisis SERVO. Penerapan analisis SERVO sendiri terbagi menjadi 3 langkah, yaitu:

1) Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini

Pada awal didirikan, visi perusahaan sudah cukup jelas, yaitu menjadi satu kekuatan ekonomi yang diperhitungkan di Surabaya, kedepannya untuk Jawa Timur dan selanjutnya untuk seluruh Indonesia dan berlanjut ke luar negeri. Pihak perusahaan baik manajemen tingkat atas maupun karyawan (staff) tentunya sudah memahami dengan baik apa yang ingin dicapai oleh *owner*, *supplier*, konsumen maupun diri mereka sendiri baik melalui *meeting* mingguan maupun pengarahan dalam setiap hari kerja. Cakupan konsumen perusahaan memang belum mencapai seluruh Indonsia, masih tidak merata dan terbatas pada beberapa pulau di wilayah Indonesia Timur saja. Namun hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah baik sebagaimana mestinya terhadap acuan internal maupun eksternal dilihat dari analisa keuangan dengan indikator luas bangunan perusahaan. Pertumbuhan keuangan perusahaan menunjukkan pertumbuhan yang positif dari tahun ke tahun, berawal dari 3 tahun pertama perusahaan berdiri masih merugi hingga sekarang sudah dapat melakukan perluasan bangunan perusahaan hingga 5 kali lipat dari awal berdiri.

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

Tabel 4
SERVO grid perusahaan

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

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2012

a) *Strategy* ke *Environment* : *tight fit, early fit*

Strategi fokus differensiasi dapat membantu perusahaan ditengah penurunan industri konstruksi. Dari segi *Environment*, tidak semua kontraktor akan mendapatkan tender atau pekerjaan saat penurunan industri konstruksi karena permintaan pekerjaan konstuksi menurun. Perusahaan penyedia kebutuhan konstruksi harus berhati – hati dalam memilih konsumennya, sebab bila tidak hati – hati, resiko kontraktor tidak membayar cukup besar. Akibatnya *cashflow* perusahaan dapat tersendat akibat adanya konsumen (kontraktor) yang tidak dapat membayar utangnya. Dari segi strategi, strategi fokus differensiasi yang diterapkan perusahana tidak berusaha mengambil pangsa pasar lain tetapi tetap fokus pada pangsa pasar yang sudah diambil oleh perusahaan. Perusahaan menjadi lebih selektif dalam memilih konsumennya sehingga tidak semua kontraktor dapat bertransaksi dengan perusahaan kecuali melalui pembelian tunai di toko. Dalam menetapkan strategi yang mengacu pada elemen *environment*, perusahaan tidak menunggu atau mengikuti pesaingnya, tetapi perusahaan menyusun dan menerapkan strateginya sendiri. Hal ini membuat penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* pada hubungan antara elemen *strategy* dan *environment*.

b) *Strategy* ke *Resources* : *tight fit, normal fit*

Strategi yang diterapkan perusahaan fokus menuju suatu pangsa pasar tertentu yang selama ini dilayani perusahaan, tidak berusaha mengambil pangsa pasar baru, sehingga dari sisi *resource* tidak perlu menambah fasilitas baru maupun menambah *stock* barang yang sangat banyak misalnya peralatan servis mesin berat, transportasi angkutan peralatan berat, dll. Strategi ini juga menghindari perang harga sehingga mengurangi resiko pada keuangan perusahaan. Namun perusahaan tidak terlalu cepat dan juga tidak terlalu lambat ketika terjadi perubahan pada elemen *strategy* dan *resources* sehingga penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit.*

c) *Strategy* ke *Value* : *medium fit, normal fit*

Dari sisi *strategy*, *meeting* mingguan membantu perusahaan menyampaikan visi misi perusahaan, strategi maupun perubahan strategi perusahaan. Meskipun demikian, tetap saja ada karyawan yang tidak hafal secara lengkap visi utama perusahaan. Untungnya

pengarahan secara langsung dari setiap kepala divisi pada bawahannya dalam kegiatan operasional sehari – hari perusahaan membantu mendorong penciptaan nilai – nilai, misalnya pada divisi *marketing*, manajer *marketing* sangat menekankan pada bawahannya mengenai pentingnya kejujuran dalam melayani konsumen. Contoh lain adalah manajer *administrasi* menekankan pada bawahnya kecepatan dan ketelitian sama pentingnya. ini membuat penulis memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit.*

d) *Strategy* ke *Organization* : *medium fit, nomal fit*
Selain pengarahan yang jelas melalui *meeting* mingguan maupun *meeting* khusus lainnya, struktur organisasi perusahaan sudah disusun dan terbagi secara jelas antara masing – masing divisi yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Proses pelaporan tanggung jawab kepada atas pun sudah cukup jelas sehingga tercipta sistem organisasi yang jelas dan budaya kerja yang kondusif. Oleh karena itu penulis memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit.*

e) *Environment* ke *Strategy* : *medium fit, nomal fit*
Dari lingkungan kerja, pemisahan ruang kerja antara divisi *marketing* dan divisi administrasi mendorong penciptaan suasana kerja yang dinilai karyawaan tenang dan mendukung kinerja karyawan masing – masing divisi (berdasarkan hasil wawancara). Dari lingkungan industri, terjadi penurunan industri konstuksi yang membuat perusahana harus selektif dalam pemilihan konsumen maupun *supplier*. Dengan kata lain, elemen *enviroment* tidak mendukung elemen *strategy* sepenuhnya sehingga penulis memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit.*

f) *Environment* ke *Resources* : *medium fit, delayed fit*
Dari sisi lingkungan kerja, pemisahan ruang kerja antar divisi mengurangi *physical resources* yang dapat digunakan untuk menampung barang. Namun dari sisi lingkungan industri pemilihan *supplier* dan konsumen yang selektif membantu mengurangi resiko *cashflow* macet dan menjaga kestabilan keuangan perusahaan. Dengan kata lain ada sebagian elemen *environment* yang mendukung elemen *resources*, namun ada juga yang tidak mendukung. Sehingga penulis memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit.*

g) *Environment* ke *Value* : *tight fit, nomal fit*
Dari lingkungan kerja, lingkungan kerja yang terpisah membuat suasana kerja lebih kondusif (tidak panas, tidak bising) dan penciptaan nilai – nilai dapat dilakukan dengan baik, tidak hanya sesama anggota divisi masing – masing tetapi juga antar divisi saat adanya interaksi antar divisi. Dari lingkungan industri, baik konsumen maupun *supplier* mendorong karyawan perusahaan untuk cepat dan teliti dalam bekerja, sehingga mengasah nilai yang sudah ditanamkan oleh manajemen tingkat atas. Berdasarkan hal ini penulis memberikan nilai *tight fit* dan *nomal fit.*

h) *Environment* ke *Organization* : *medium fit, nomal fit*
Dari lingkungan industri, persaingan yang padat dan pengaruhi dari konsumen menuntut karyawan perusahaan untuk tidak boleh melakukan kesalahan dan tepat waktu. Hal ini beresiko menimbulkan konflik kepentingan antar divisi dalam melayani konsumen manun juga sekaligus memacu karyawan untuk lebih disiplin dan mengatur waktu dengan baik, mendorong budaya disiplin kerja dan tepat waktu dalam perusahaan. Dalam hubungan 2 elemen ini, penulis memberikan nilai *medium fit* dan *nomal fit.*

i) *Resources* ke *Strategy* : *loose fit, delayed fit*
Dari segi *resources*, sumber daya finansial yang sangat dipengaruhi oleh pembayaran konsumen atas piutang perusahaan. Sewaktu – waktu ketika perputaran *cashflow* macet atau negatif dapat membuat perusahaan kesulitan untuk membayar *supplier*. Hal ini tentu menghambat perusahaan dalam menentukan strategi kedepannya atau bahkan dapat memaksa perusahaan merubah strategi yang sudah disusun. Dari sumber daya fisik, perusahaan ini masih belum memiliki gudang sendiri, hanya ada ruangan ruko yang difungsikan sebagai gudang. Sedangkan rata – rata pesaing perusahaan yang bergerak dalam bidang sejenis sudah memiliki gudang sendiri.

j) *Resources* ke *Environment* : *tight fit, normal fit*
Dari sisi elemen *Resources* perusahaan berani memasarkan merek yang belum dikenal oleh konsumen. Hal ini mendorong perusahaan dapat menjadi pelopor pemasaran suatu produk ditengah lingkungan industri. Selain itu, perluasan bangunan terus dilakukan perusahaan dan tidak hanya demi menambah kapasitas perusahaan tetapi juga mengoptimalkan lingkungan kerja bagi karyawan seperti pemisahan ruangan. Dalam hubungan ini, penulis memberikan nilai *tight fit* dan *normal fit.*

k) *Resources* ke *Value* : *tight fit, nomal fit*
Dari segi *resources*, perusahaan proses pemilihan SDM yang mengutamakan karakter dan kemauan untuk belajar. Selain itu perusahaan juga mengoptimalkan SDM yang ada dengan *training* dan pengarahan secara terus menerus. Hal ini membantu para karyawan lebih mudah memahami *value* yang diterapkan dalam perusahaan seperti nilai kebersamaan, kejujuran, ketelitian, dll. Adanya penyediaan tempat khusus untuk beribadah dalam bangunan perusahaan juga mendukung pengembangan *value* saling menghargai dan taat beribadah dalam perusahaan. Dalam hubungan antara dua elemen ini, penulis memberi nilai *tight fit* dan *nomal fit.*

l) *Resources* ke *Organization* : *medium fit, nomal fit*
Penataan ruangan dalam bangunan perusahaan yang terbagi menjadi beberapa ruangan khusus untuk masing – masing divisi mendukung perusahaan bekerja sesuai dengan tanggung jawab masing – masing. Penggunaan sebagian dari bangunan perusahaan sebagai ruang ibadah selain mendukung pembetukan nilai juga mendorong terciptanya budaya tenggang rasa dalam perusahaan. Meskipun sebenarnya ruangan tersebut jika difungsikan sebagai gudang dapat menambah kapasitas perusahaan. Karena ada peluang yang dikorbankan (*oppurtunity cost)* maka penulis memberi nilai *medium fit* dan *nomal fit.*

m) *Value* ke *Strategy* : *medium fit, nomal fit*
Dari sisi elemen *value*, manajemen tingkat atas selalu berusaha menanamkan nilai sesuai divisi masing – masing seperti kejujuran pada divisi *marketing*, kecepatan dan ketelitian pada divisi administrasi baik melalui *meeting* mingguan maupun pengarahan saat kegiatan operasional sehari – hari. Pada setiap *meeting* mingguan, karyawan diberi kebebasan berpendapat, mengemukakan ide maupun terobosannya yang masuk akal dan dapat dijalankan demi kemajuan perusahaan. Hal ini sering membuat *meeting* mingguan menjadi lebih lama, namun dapat mendorong karyawan lebih termotivasi dan merasa dilibatkan dalam pencapaian visi misi perusahaan. Dalam hubungan antara dua elemen ini, penulis memberi nilai *medium fit* dan *nomal fit.*

n) *Value* ke *Environment* : *tight fit, nomal fit*
Penanaman nilai kejujuran membantu perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen maupun *supplier* di lingkungan industri. Ditambah dengan penggunaan bahasa tidak formal yang membuat lingkungan kerja lebih terbuka antara karyawan perusahaan dengan konsumen. Penggunaan bahasa tidak formal ini membuka kesempatan karyawan untuk lebih dekat dengan konsumen dan mendapatkan perhatian dari mereka terutama konsumen dari pekerja lapangan seperti buruh yang datang ke toko. Penulis memberikan nilai *tight fit* dan *nomal fit* atas hubungan elemen *value* terhadap *environment.*

o) *Value* ke *Resouces* : *medium fit, nomal fit*
Adanya *meeting* mingguan yang didalamnya ada evaluasi dan pengarahan dalam operasional sehari – hari perusahaan mambantu manajemen tingkat atas dapat mengawasi dan terus mengembangkan *value* yang ditanamkan pada setiap bawahannya. *Value* yang ditanamkan perusahaan "memaksa" karyawan membentuk karakter sesuai *value* tersebut, misalnya seorang karyawan yang bekerja dalam divisi *marketing* harus dapat jujur dalam bekerjanya. Sehingga karyawan akan memiliki karakter dan budaya kerja yang benar – benar diinginkan oleh manajemen tingkat atas. Bila ada seorang karyawan baru yang tidak cocok atau tidak dapat mengikuti pola kerja yang selama ini ada dalam perusahaan akan sangat terlihat sekali dan merujuk pada hasil wawancara, karyawan tersebut tidak akan bertahan lama di perusahaan. Karena ada hubungan yang menguntungkan dan juga tidak menguntungkan, penulis memberikan nilai *medium fit* dan *nomal fit.*

p) *Value* ke *Organization* : *medium fit, nomal fit*
Selain penanaman *value* akan membentuk karakter karyawan, budaya kerjapun akan tercipta sesuai dengan *value* yang diterapkan, misalnya *value* kebersamaan yang mendorong penciptaan budaya kerja gotong royong dan kekeluargaan pada divisi gudang yang tentunya membantu kinerja perusahaan menjadi lebih baik karena pekerjaan yang berat dikerjakan secara bersama – sama dan tidak ada saling iri hati dalam menjalankan tugas.
Perusahaan selalu memberikan kebebasan berpendapat dan berusaha melibatkan semua karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat membuat sistem pengambilan keputusan, baik keputusan strategis maupun untuk kegiatan operasional sehari – hari perusahaan lebih lama karena harus mendengarkan pendapat masing – masing karyawan terlebih dahulu. Dalam hubungan ini penulis memberikan nilai *medium fit* dan *nomal fit*

q) *Organization* ke *Strategy* : *medium fit, delayed fit*
Gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang bebas teratur dalam perusahaan terkadang membuat pengambilan keputusan sedikit lambat karena mengambil pendapat dari beberapa pihak. Namun untuk beberapa keputusan yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan tetap menjadi keputusan sentral (hanya manajemen tingkat atas saja). Hal ini mendorong penulis memberikan nilai *medium fit* dan *delayed fit.*

r) *Organization* ke *Environment* : *tight fit, nomal fit*
Budaya bebas namun teratur serta tepat waktu mendukung perusahaan mendapatkan pencitraan yang baik dari konsumen maupun *supplier di* lingkungan industri, baik dalam hal kecepatan pelayanan maupun menjawab permintaan barang. Pembagian struktur organisasi juga mendorong lingkungan kerja harus dibuat sedemikian rupa agar dapat menunjang kinerja karyawan perusahaan. Dalam hubungan ini penulis memberikan nilai *tight fit* dan *nomal fit*

s) *Organization* ke *Resources* : *medium fit, nomal fit*
Budaya perusahaan mendukung karyawan untuk bebas berpendapat dan bekerja dengan leluasa. Termasuk didalamnya kebebasan beragama sehingga tidak ada satupun kalangan atau bagian yang dominan dalam perusahaan. Struktur organisasi juga tidak terlalu rumit sehingga karyawan dapat dengan mudah memahami tugasnya dan harus membuat laporan tanggung jawab kepada siapa. Akan tetapi pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dibilang masih kurang karena belum semua divisi mendapatkan *training* sesuai dengan bidangnya masing – masing. Oleh karena itu penulis memberikan nilai *medium fit* dan *nomal fit*

t) *Organization* ke *Value* : *medium fit, nomal fit*
Budaya bebas berpendapat memang sedikit membuat perusahaan harus lebih lama dalam mengambil keputusan dan bertentangan dengan nilai kecepatan dan ketelitian yang diterapkan perusahaan terutama dalam divisi administrasi. Namun budaya bebas berpendapat ini lebih sering terjadi pada forum terbuka seperti *meeeting* mingguan. Selain itu antara budaya, gaya kepemimpinan dan nilai perusahaan tidak ada yang saling bertentangan tetapi saling mendukung. Contohnya, nilai kebersamaan mendukung budaya kerja kekeluargaan dan gotong royong dalam perusahaan. Dalam hubungan ini, penulis memberikan nilai *medium fit dan nomal fit*

3) Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan – pilihan strategis

Secara garis besar strategi perusahaan sudah sesuai dengan elemen – elemennya, hanya elemen resources saja yang perlu diperkuat. Penulis menemukan

beberapa skenario yang dapat dipilih oleh perusahaan dengan kekurangan dan kelebihan masing – masing. Skenario tersebut bertujuan memperkuat sumber daya finansial yang terbagi menjadi 3 cara, yaitu :

a) Penjualan saham
Penjualan saham berarti menarik investor masuk ke dalam perusahaan. Cara ini merupakan cara dengan resiko terendah namun dapat berefek pada pengelolaan perusahaan. Harus ada perjanjian yang jelas mengenai batasan hak dan kewajiban investor saat menjual saham. Dana yang didapat dapat langsung digunakan untuk memperkuat *cashflow* perusahaan.

b) Menambah pinjaman bank
Penambahan pinjaman bank merupakan cara yang sangat mudah dilakukan, mengingat *track record* yang baik dan perusahaan memiliki relasi dengan tidak hanya satu tetapi beberapa bank. Namun hal ini patut memperhitungan faktor dari lingkungan makro seperti tingkat inflasi, perubahan pola konsumsi dsb. Menambah pinjaman bank dapat beresiko tinggi jika ternyata kinerja perusahaan tidak dapat menutupi bunga bank dan inflasi yang terjadi.

c) Beralih ke penjualan tunai
Beralih ke penjualan tunai berarti fokus pada penjualan lewat toko, karena konsumen yang berasal dari proyek maupun perusahaan lain selalu meminta sistem pembayaran kredit. Untuk memperbesar omset toko, tidak dapat hanya mengandalkan satu toko saja, tetapi dengan cara membuka cabang toko baru untuk memperluas cakupan konsumen toko. Cara ini beresiko tinggi karena harus memperhitungkan nilai investasi, lokasi cabang baru, pesaing – pesaing baru yang akan muncul dari sekitar lokasi cabang.

7. *Blue Ocean Strategy*

a) *Blue Ocean tools*

1) Kanvas strategi

Terdapat empat langkah dalam membuat kanvas strategi (Kim & Mauborgne, 2006) yaitu :

a) Merangkum faktor- faktor apa saja yang dijadikan ajang kompetisi
Dalam perkembangan industri penyedia kebutuhan konstruksi ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan agar dapat bertahan dari persaingan, yaitu :

1. Produk
Produk merupakan faktor penting bagi perusahaan yang bergerak sebagai penyedia kebutuhan konstruksi. Banyaknya variasi produk yang ditawarkan menjadi bahan pertimbangan konsumen dalam memilih perusahaan penyedia kebutuhannya, terutama konsumen yang berasal dari proyek konstruksi yang harus mencapai target waktu penyelesaian. Keaslian produk dan ketersediaan produk juga menjadi pertimbangan konsumen untuk datang ke perusahaan.
2. Harga
Jika harga yang ditawarkan ternyata ditidak sesuai dengan harga yang dianggarkan oleh konsumen, maka konsumen dapat beralih ke perusahaan lain yang menawarkan produk sejenis. Perusahaan memberikan harga yang lebih tinggi daripada pesaingnya, karena perusahaan menekankan bahwa perusahaan memberikan manfaat / utilitas lebih daripada para pesaingnya.
3. Pemasaran
Dengan pemasaran yang baik, maka perusahaan akan dapat memperluas jangkauan perusahaan dan menarik lebih banyak konsumen lagi. Selama ini perusahaan hanya menggunakan media promosi yang minim, hanya menggunakan lewat *yellow pages.* Media elektronik seperti promosi online lewat *website* masih belum ada, *website* perusahaan masih dalam tahap pembuatan desain tampilan awal.

b) Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor – faktor kompetisi.

c) Menganalisis tingkatan penawaran yang didapatkan oleh konsumen.

d) Menggambar kurva nilai

2) Kerangka kerja empat langkah

Menurut Kim dan Mauborgne (2006), merekontruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam kurva nilai yang baru membutuhkan kerangka kerja empat langkah.

a) Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor – faktor yang diterima begitu saja dari industri
Tidak ada faktor yang harus dihapuskan.

b) Faktor-faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri
Tidak ada faktor yang harus dikurangin, karena nilai perusahaan dalam tiga faktor sebelumnya telah berada pada standar industri sehingga tidak perlu dikurangi tetapi akan lebih baik jika ditingkatkan.

c) Faktor-faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan
Faktor kemudahan / *convenience store*
Selama ini konsumen perusahaan merupakan orang – orang tertentu yang bekerja dan membutuhkan peralatan teknik maupun kebutuhan konstruksi seperti kontraktor, pekerja kasar / buruh, maupun teknisi perusahaan. Padahal rumah tangga biasa pun juga membutuhkan alat – alat atau perkakas seperti palu, tang, kunci, dsb. Seperti yang pernah disinggung dalam bab pertama, bahwa pembangunan di Indonesia masih belum merata, masih banyak bangunan kumuh, tentunya kebutuhan akan peralatan teknik tetap ada, masih ada pangsa pasar yang belum tersentuh perusahaan Selama ini orang – orang umum selalu harus datang ke sebuah toko khusus yang menjual peralatan teknik, akan menjadi sebuah nilai tambah jika ada konsumen tersebut tidak perlu jauh – jauh mencari toko khusus tersebut hanya untuk membeli sebuah

perkakas. Faktor inilah yang perlu ditawarkan oleh perusahaan dengan cara menambahkan kemudahan dalam mendapatkan produk. Konsep *convenience store* dapat berupa toko kecil yang *stand alone* pada pemukiman padat penduduk atau dilekatkan pada toko kebutuhan sehari – hari yang tentunya ramai dikunjungi penduduk sekitar. Tentunya konsep toko ini akan menaikkan penjualan, mempermudah barang sampai pada *end user* daripada harus dititipkan pada pihak ketiga dan juga menjadi media promosi perusahaan dan produk di tengah masyarakat.

d) Faktor-faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri

1. Produk
   Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan masih belum memiliki gudang khusus sendiri, sehingga ruang untuk menampung produk cukup terbatas dibandingkan pesaingnya yang memiliki gudang sendiri. Gudang sendiri dapat menambah kapasitas *stock*, mengingkatkan variasi produk yang ditawarkan perusahaan. Ditambah lagi perusahaan akan lebih siap dalam menghadapi permintaan konsumen (*ready stock).*
2. Harga
   Meskipun perusahaan menawarkan pelayanan lebih, faktor harga harus terus diperhatikan oleh perusahaan. Ketika harga yang ditawarkan oleh perusahaan terlampau jauh lebih tinggi dari pesaingnya, maka konsumen perusahaan dapat saja berpindah ke pesaing karena harga yang ditawarkan perusahaan tidak cocok dengan harga yang dianggarkan oleh konsumen tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa perusahaan masih belum melakukan impor sendiri, selama ini selalu mengambil barang dari *supplier* lain. Kegiatan mengimpor sendiri dapat membantu perusahaan berkompetisi dari faktor harga karena akan mendapatkan harga pokok lebih murah daripada harus mengambil dari *supplier lain*.
3. Pemasaran
   Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan pemasaran perusahaan hanya melalui media cetak yaitu *yellow pages* sedangkan media lainnya, masih belum dilakukan. Pemasaran hanya sekedar melakukan pendekatan ke konsumen maupun *supplier* dengan harapan mereka akan melakukan promosi *word of mouth* pada orang lain.

Tabel 5
Kerangka kerja empat langkah

Hapuskan	Tingkatkan
-	a) Produk b) Harga c) Pemasaran
Kurangi	**Ciptakan**
-	Kenyamanan / *convenience store*

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2012

b) Merumuskan *blue ocean strategy*

1) Merekonstruksi batasan – batasan pasar

a) Mencermati industri – industri alternatif
Industri alternatif dari perusahaan ini adalah mereka yang bergerak dalam persewaan peralatan konstruksi. Industri yang bergerak dalam bidang ini jarang ditemukan di Indonesia, kecuali persewaan alat – alat berat seperti *crane, escavator, bulldozer,* dll. Sedangkan persewaan alat – alat teknik sangat jarang, pada umumnya kontraktor selalu membeli sendiri karena dapat berguna dalam jangka waktu panjang (lebih dari 3 tahun, tergantung dari pemakaian).

b) Mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok strategis dalam industri ini meliputi pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama dan *supplier* dari perusahaan ini. Cukup banyak pesaing dalam industri penyedia kebutuhan konstruksi dan kebanyakkan target konsumennya sama, kontraktor hingga pabrik atau manufaktur.

c) Mencermati rantai pembeli
Transaksi yang dilakukan oleh perusahaan terjadi antara perusahaan dengan perusahaan lain yang menjual lagi barang tersebut maupun kontraktor atau manufaktur yang langsung menggunakan produk tersebut.

d) Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
Jasa pelengkap dalam industri ini berupa jasa pengukuran, jasa pemotongan, jasa pemasangan, servis mesin serta *training* penggunaan produk.

e) Mencermati daya tarik emosional atau fungsional suatu industri
Semenjak isu kesehatan dan keselamatan kerja (K3) mulai diperhatikan masyarakat dan pemerintah, perlatan teknik dan *safety* mulai diperhatikan sebagai sebuah kebutuhan wajib menjamin keselamatan pekerja. Tertuang dalam UU RI no 3 tahun 1992 dan didukung lagi dengan UU no 13 tahun 2003 tentang perlindungan tenaga kerja, perusahaan harus memperhatikan keselamtan kerja para pekerjanya dan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja. Saat ini, peralatan teknik dan *safety* tidak dipandang dari segi fungsionalnya saja tetapi juga ada perasaan aman saat *end user* memakainya.

f) Mencermati waktu
Belum ada suatu tren – tren atau *event – event* dimana penjualan akan meningkat. Peningkatan penjualan cenderung lebih dipengaruhi adanya sebuah proyek konstruksi baru yang berjalan. Disetujuinya sebuah proyek konstruksi baru tidak memiliki pola yang teratur, lebih ditentukan kapan proyek tersebut mendapatkan ijin dan sumber daya yang dibutuhkan seperti bahan material maupun tenaga kerja.

2) Fokus pada gambaran besar

Selanjutnya penelitian harus fokus pada gambaran besar, terdapat empat langkah strategi visual, yaitu:

a) Kebangkitan visual
Langkah pertama adalah membandingkan bisnis

perusahaan dengan pesaing dengan menggambar kanvas strategi dan melihat perubahan apa yang perlu dilakukan diantara aspek produk, harga dan pemasaran.

b) Eksplorasi visual
Eksplorasi visual berarti menarik kesimpulan dari hasil analisa kerangka kerja empat langkah.

c) Pameran strategi visual
Langkah selanjutnya melakukan perbandingan antara hasil kanvas strategi perusahaan yang lama dengan kanvas strategi yang baru, yang diharapkan terjadi di masa yang akan datang.

Gambar 1
Kurva nilai sekarang dan yang diharapkan

Sumber : Data yang diolah peneliti. 2012

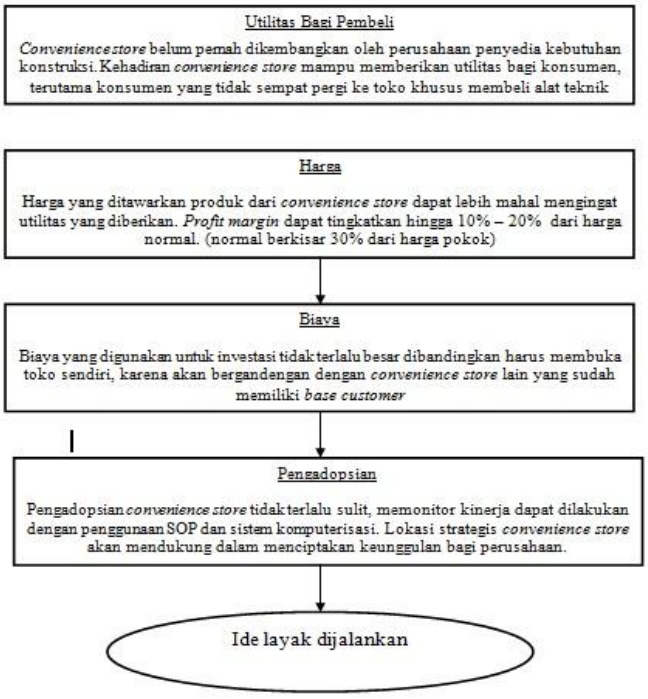
d) Komunikasi visual
Langkah terakhir adalah komunikasi visual. Strategi baru yang sudah dibentuk harus dapat dikomunikasikan kepada seluruh karyawan perusahaan sehingga pelaksanaan strategi dapat dilakukan secara serentak dan menyeluruh dalam perusahaan.

3) Menjangkau permintaan yang ada

Terdapat empat tingkatan konsumen dari perusahaan. Konsumen awal adalah konsumen yang menggunakan produk perusahaan. Konsumen lapis pertama adalah konsumen yang kurang puas dengan perusahaan, baik kurang puas dengan produk, harga maupun pelayanan dan pemasaran perusahaan. Konsumen lapis kedua adalah konsumen yang konsumen yang membutuhkan alat teknik namun tidak sempat untuk membelinya. Konsumen lapis ketiga adalah konsumen yang tidak dapat menggunakan alat teknik dan tidak mau berhubungan dengan pekerjaan seputar konstruksi.

4) Melakukan rangkaian strategis yang tepat

Gambar 2
Rangkaian Strategi *Blue Ocean*



Sumber : Data yang diolah peneliti. 2012

c) Mengeksekusi *Blue Ocean Strategy*

1) Rintangan kognitif
Perusahaan tidak menemukan rintangan yang sangat berat dalam ringtangan kognitif karena perusahaan tidak enggan untuk melakukan perubahan – perubahan yang dinilai perlu dalam meningkatkan kinerja. Bahkan perusahaan tidak segan untuk datang langsung ke tempat konsumen atas keluhan yang dilaporkan pada perusahaan.

2) Rintangan sumber daya
Rintangan sumber daya merupakan rintangan yang perlu diperhitungkan bagi perusahaan. Ketika konsep *convenience store* diimplementasikan, perusahaan akan kesulitan mengawasi kinerja SDM secara langsung pada lokasi yang terpisah dan tersebar pada beberapa tempat di dalam kota.

3) Rintangan motivasional
Rintangan motivasional menjadi rintangan yang perlu diperhitungkan oleh perusahaan. Ketika konsep *convenience store* diimplementasikan, perusahaan tentu perlu memberikan motivasi seperti pemberian *reward* kepada karyawan baru yang akan mengurus *convenience store* tersebut.

4) Rintangan politik
Rintangan politik tidak menjadi rintangan yang berat bagi perusahaan. Segala sesuatu tetap harus disampaikan ke tingkatan paling bawah. Bila terjadi pro dan kontra, pihak manajemen tingkat atas akan bertindak sebagai penengah.

8. *Triangulasi*

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
Logic Of Industry	Fungsi pembelian dirangkap	Pembelian dilakukan *marketing* dan direktur	Data valid
Logic Of Industry	Penggunaan SIM	Program SIM sudah berjalan	Data valid
Logic Of Industry	Fungsi manajemen SDM dirangkap	Proses penerimaan karyawan baru	Data valid
Logic Of Industry	Infrastruktur dan fasilitas pendukung	Ada alat transportasi dan gudang penyimpanan	Data valid
Driving Force	Menawarkan produk terbaru	Ada katalog perusahaan dari tahun ke tahun	Data valid
Driving Force	Kepemilikan pangsa pasar yang masih kecil	Sulit menemukan produk beberapa toko-toko lain di Surabaya.	Data valid
Prime Mover	Direktur berperan penting	Hampir semua kebijakkan dan keputusan perusahaan berasal dari direktur	Data valid
Key Success Factors	Pemberian training kepada konsumen	pengarahan mengenai cara pemakaian yang benar pada konsumen saat membeli	Data valid
Key Success Factors	pemasaran melalui media cetak	Iklan perusahaan di *yellow page* dan spanduk yang dipasang di depan toko	Data valid
SERVO analysis	Penggunaan akuntan publik dan *programmer* dari luar perusahaan	Ada akuntan publik dan *programmer* dari luar perusahaan yang bekerja di perusahaan	Data valid
SERVO analysis	Adanya pengarahan mingguan	Ada *meeting* bersama setiap hari sabtu	Data valid
SERVO analysis	Budaya bebas dan taat beragama	Ada ruangan khusus yang digunakan sebagai ruang ibadah	Data valid

IV. KESIMPULAN

Saat ini strategi bersaing yang dilakukan perusahaan adalah *focus differentiation.*

Strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan masih relevan. Berdasarkan analisis SERVO, strategi yang digunakan perusahaan sudah menunjukkan hubungan yang saling mendukung dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Termasuk nilai yang dibawa oleh perusahaan dan komponen dalam organisasi perusahaan seperti budaya dan kepemimpinan.

Strategi bersaing perusahaan bila dirumuskan menggunakan strategi *Blue Ocean* akan membentuk suatu konsep baru, yaitu *convenience store* yang menjual alat – alat teknik. Di mana manfaat / utilitas yang ditawarkan pada konsumen adalah kemudahan dalam memperoleh barang karena *convenience store* akan didirikan *stand alone* atau dipadukan dengan *convenience store* lainnya pada kawasan pemukiman padat penduduk. Selain dapat meningkatkan penjualan perusahaan, *convenience store* akan memperpendek alur perpindahan kepemilikan produk langsung kepada konsumen dan menjadi saran promosi perusahaan di tengah – tengah masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik, *Nilai Konstruksi yang Diselesaikan Menurut Provinsi, 2004 – 2011.* Retrieved December 13, 2012, From http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php ?tabel=1&datar=1&id_subyek=04

Badan Pusat Statistik (2012, Februari), *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.* Retrieved September 4, 2012, From http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_banner1.pdf

Business Monitor International (2012, July). *Indonesia Infrastructure Report Q4 2012.* Retrieved Agustus 7, 2012, From http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2726067531/

David, Fred R. (1995). *Strategic Management.* New Jersey : Prentice-hall.

Fleisher, Craig S. & Bensoussan, Babette E. *Business and competitive analysis* (2007). New Jersey : Pearson Education, Inc.

Jauch, L.R. & Glueck W.F. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan.* Jakarta: Penerbit Erlangga.

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

Kimbell, Lucy & Seidel, Victor P (2008), *Designing for Services – Multidisciplinary Perspecitves,* from University of Oxford, Said Business School. Web site : http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/ D4S_Publication.pdf

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

Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process.* New Jersey : Prentice-hall.

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

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.

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

Porter, Michael E. (1996). *What is Strategy,* from Harvard Business Review. Web site http://www.ipocongress.ru/ download/guide/article/what_is_strategy.pdf

Purhantara, Wahyu (2010). *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis (edisi pertama).* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sekretariat Negara. (1992). *Undang – Undang No 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja*. Jakarta : Sekretariat Negara.

Sekretariat Negara. (2003). *Undang – Undang No 13 Tahun 2003 tentang Perlindungan Tenaga Kerja*. Jakarta : Sekretariat Negara.

Susanto, A.B., Susanto, Yohana. (2009). *Family Business,* from The Jakarta Consulting Group, website Website : http://jakartaconsulting.com/art-05-09.htm

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

The American heritage dictionary of English language. (2008). Prime Mover. Retrivied September 28, 2012. From http://www.ahdictionary.com/word/search. html? q=prime+mover

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

Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2011). *Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage: Concepts & Cases.* New York: Mc Graw Hill.