

**ANALISIS PERSEPSI KEUNGGULAN BERSAING DI PT XYZ
MELALUI PENDEKATAN BERBASIS
RESOURCES DAN *CAPABILITIES***

TESIS

SWASTI BUDIARTI

0606162025



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

**ANALISIS PERSEPSI KEUNGGULAN BERSAING DI PT XYZ
MELALUI PENDEKATAN BERBASIS
*RESOURCES DAN CAPABILITIES***

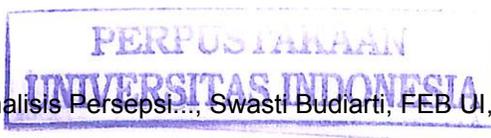
TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen-FEUI angkatan 2006/04**

**SWASTI BUDIARTI
0606162025**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Swasti Budiarti
NPM : 0606162025
Tanda Tangan :



Tanggal : 16 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **Swasti Budiarti**
NPM : 0606162025
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : Analisis Persepsi Keunggulan Bersaing di PT.
XYZ Melalui Pendekatan Berbasis Resources
dan Capabilities.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

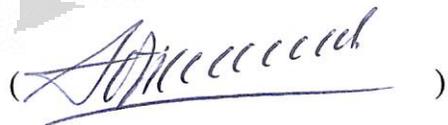
Pembimbing : **Biakman Irbansyah, MBA.**

()

Penguji : **Bagio N. Karno, MBA.**

()

Ketua Penguji : **Prof. Dr. Sofjan Assauri**

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan karya akhir yang berjudul **“Analisis persepsi keunggulan bersaing di PT XYZ melalui pendekatan berbasis *resources* dan *capabilities*”** sebagai bagian dari syarat-syarat yang diperlukan guna mencapai gelar Magister Manajemen (MM) dari Universitas Indonesia.

Dalam proses penyusunan karya akhir ini penulis berusaha untuk mencari, mengolah, menganalisa serta membuat kesimpulan dan saran secara maksimal sesuai dengan hasil penelitian. Akan tetapi diluar itu semua, penulis menyadari bahwa karya akhir ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya, kepada:

1. Bapak Ir. Biakman Irbansyah, MBA, sebagai pembimbing karya akhir yang telah membimbing, memberikan saran dan masukan.
2. Bapak Prof. Dr. Sofyan Assauri, sebagai ketua tim penguji dan Bapak Bagio N. Karno, MBA selaku anggota tim pengji, yang telah memberikan saran dan masukan.
3. Para dosen yang telah mengajarkan dan berbagi ilmu semasa perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Indonesia.
4. Para staf di Magister Manajemen Universitas Indonesia, mulai dari akademik, perpustakaan, *front office*, admisi, keuangan, kantin, laboratorium komputasi, dan pengamanan yang telah menemani dan memberikan bantuan selama masa perkuliahan penulis.
5. Kedua orang tua dan seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan bagi penulis untuk terus melakukan yang terbaik, khususnya bagi suami tercinta yang selalu memberikan semangat di setiap waktu.
6. Rekan-rekan H-064, yang telah bersama-sama melalui masa perkuliahan selama dua tahun.
7. Rekan-rekan kelompok mentoring (Agus, Hendry dan Bayu) yang selalu saling memberikan semangat.

8. *Management* PT XYZ yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data *questionnaire*, *interview* serta saran.
9. Kolega PT XYZ yang telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data *questionnaire*.

Tanpa mengurangi rasa hormat, tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan dan pihak lain yang tidak dapat dicantumkan satu per satu dalam tulisan ini. Semoga segala kebaikan, dukungan, dan bantuan yang diberikan kepada penulis selama ini bisa menjadi berkat bagi sesama. Kiranya karya akhir mengenai keunggulan bersaing melalui kombinasi *resources* dan *capabilities* ini bisa memberikan sebuah ketertarikan yang lebih bagi pembaca dalam memanfaatkan dan menyempurnakannya.

Jakarta, Juli 2009

Swasti Budiarti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Swasti Budiarti
NPM : 0606162025
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Analisis persepsi keunggulan bersaing di PT XYZ melalui pendekatan berbasis *resources* dan *capabilities*”

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 16 Juli 2009

Yang menyatakan



(Swasti Budiarti)

ABSTRAK

Nama : Swasti Budiarti
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis persepsi keunggulan bersaing di PT XYZ melalui pendekatan berbasis *resources* dan *capabilities*

Tesis ini membahas mengenai bagaimana keunggulan bersaing dapat dibangun berdasarkan *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Kombinasi antara *resources* dan *capabilities* yang tepat sehingga merupakan suatu *bundling* dengan *core competency* dipersepsikan dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Optimalisasi terhadap *bundling* ini, apabila dapat bertahan dalam waktu yang lama akan membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan yang berkesinambungan.

Kata Kunci:
Keunggulan bersaing, *resources*, *capabilities*, *core competency*



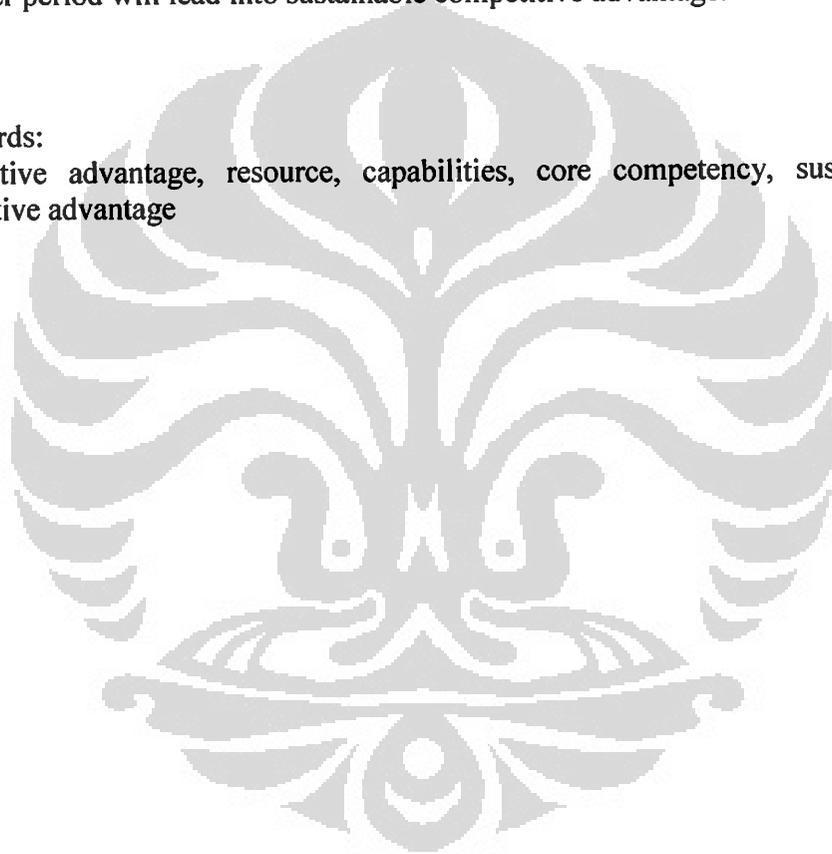
ABSTRACT

Name : Swasti Budiarti
Study Program : Magister Manajemen
Judul : Analysis on perception of competitive advantage in PT XYZ
through resources and capabilities approach.

This study discusses about building competitive advantage based on resources and capabilities owned by the company. Right combination of resource and capabilities in a bundling with core competency is perceived as competitive advantage for the company. Optimization on selected bundling, if it can sustain for longer period will lead into sustainable competitive advantage.

Key Words:

Competitive advantage, resource, capabilities, core competency, sustainable competitive advantage



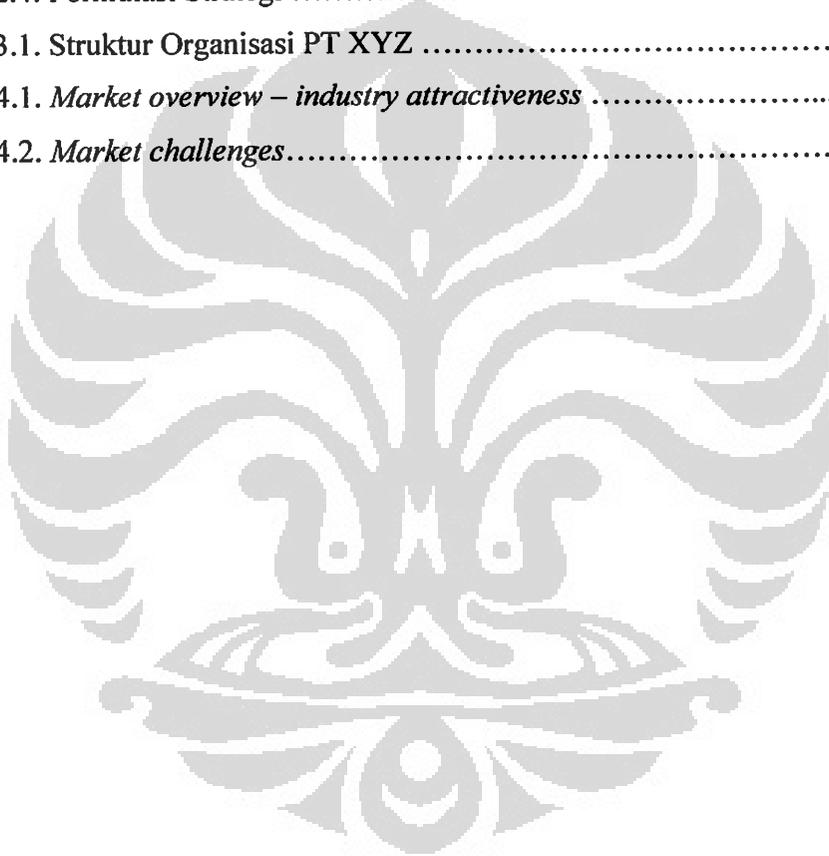
DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penulisan	3
1.4 Metodologi Penelitian	4
1.5 Keterbatasan Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	7
2.1 Cara Pandang Internal	7
2.1.1. <i>Resources</i>	8
2.1.2. <i>Capabilities</i>	8
2.1.3. <i>SWOT Analysis</i>	9
2.1.4. <i>Core Competency</i>	11
2.2 Cara Pandang Eksternal	12
2.2.1. <i>PESTEL Analysis</i>	12
2.2.2. Lingkungan Eksternal	14
2.2.2.1. Lingkungan Umum	14
2.2.2.2. Lingkungan Industri	14
2.2.2.3. Lingkungan Persaingan	18
2.3 Strategi	18
2.3.1. Definisi	18
2.3.2. Tipe Umum Strategi	20
2.3.2.1. <i>Cost Leadership Strategy</i>	21
2.3.2.2. <i>Product Differentiation Strategy</i>	23
2.3.2.3. <i>Focus Strategy</i>	25
2.4 Analisis keunggulan bersaing.....	26
2.4.1. <i>Competitive Advantage</i> berdasarkan <i>Resource Based View</i> ...	26
2.4.2. <i>VRINE Model</i>	27

BAB III GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN	30
3.1 Sekilas tentang industri	30
3.2 Sekilas tentang perusahaan	32
3.2.1 Segmen Pasar PT XYZ	33
3.2.2 <i>Major Product Group</i>	35
3.2.3. Pola penjualan dan pendistribusian produk dan jasa PT XYZ	38
3.2.3.1.Polapenjualan dan pendistribusian secara langsung...	38
3.2.3.2.Pola penjualan dan pendistribusian secara tidak langsung	38
3.3. Struktur Organisasi PT XYZ	39
BAB IV ANALISIS PERMASALAHAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Analisis Lingkungan Internal	43
4.1.1. <i>Resources</i>	43
4.1.2. <i>Capabilities</i>	44
4.1.3. <i>SWOT Analysis</i>	45
4.1.4. <i>Core Competency</i>	47
4.2. Analisis Lingkungan Eksternal	54
4.2.1. Lingkungan Umum	54
4.2.2. Lingkungan Industri	57
4.2.3. Lingkungan Persaingan	61
4.3. <i>Market Trend</i> dan <i>Market Size</i>	62
4.4. <i>Competitor</i> dan Analisis Persaingan.....	66
4.5. Analisis Strategi dan Keunggulan Bersaing	68
4.6. Analisis Persepsi Keunggulan Bersaing berbasis pada kombinasi <i>resources</i> dan <i>capabilities</i>	70
4.6.1. <i>VRINE Model</i>	70
4.6.2. <i>Compatibility Analysis</i>	76
BAB V PENUTUP.....	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA	86

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1. Metodologi Penelitian.....	4
Gambar 2.1. <i>SWOT Analysis Diagram</i>	10
Gambar 2.2. Komponen analisis internal dalam membangun keunggulan bersaing.....	12
Gambar 2.3. <i>Five forces Model</i>	15
Gambar 2.4. Formulasi Strategi	19
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT XYZ	39
Gambar 4.1. <i>Market overview – industry attractiveness</i>	58
Gambar 4.2. <i>Market challenges</i>	64



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1. Sub sektor <i>institutional and lodging</i>	33
Tabel 3.2. Sub sektor <i>food and beverage</i>	34
Tabel 3.3. <i>Major Product Group</i>	36
Tabel 4.1. Pemeringkatan <i>resources</i> dan <i>capabilities</i>	48
Tabel 4.2. <i>Country population</i>	54
Tabel 4.3. Distribusi populasi urban secara usia	55
Tabel 4.4. <i>Unemployment rate</i>	56
Tabel 4.5. Pertumbuhan GDP	56
Tabel 4.6. <i>Consumer food service by independent vs chained outlet : units / outlets 2007</i>	62
Tabel 4.7. <i>Units, transactions, and value sales in consumer food safety (QSR) : 2002-2007</i>	63
Tabel 4.8. <i>Units, transactions, and value sales in consumer food safety (QSR) % growth : 2002-2007</i>	63
Tabel 4.9. <i>VRIN analysis untuk resources</i>	71
Tabel 4.10. <i>VRIN analysis untuk capabilities</i>	71
Tabel 4.11. Alternatif kombinasi <i>Resource</i> dan <i>Capabilities</i>	73
Tabel 4.12. Pemeringkatan kombinasi <i>Resource</i> dan <i>Capabilities</i>	74
Tabel 4.13. Peringkat pertama <i>bundling</i> kombinasi <i>resources</i> dan <i>capabilities</i>	74
Tabel 4.14. Peringkat kedua <i>bundling</i> kombinasi <i>resources</i> dan <i>capabilities</i>	75
Tabel 4.15. Peringkat ketiga <i>bundling</i> kombinasi <i>resources</i> dan <i>capabilities</i>	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Questionnaire Resources dan Capabilities</i>	88
Lampiran 2 Konsolidasi Data <i>Questionnaire – Resources</i>	92
Lampiran 3 Pemingkatan Data <i>Questionnaire – Resources</i>	93
Lampiran 4 Konsolidasi Data <i>Questionnaire – Capabilities</i>	94
Lampiran 5 Pemingkatan Data <i>Questionnaire – Capabilities</i>	95
Lampiran 6 Alternatif Kombinasi <i>Resources – Capabilities</i>	96
Lampiran 7 <i>Questionnaire</i> Alternatif Kombinasi <i>Resources – Capabilities</i>	97
Lampiran 8 Konsolidasi Data Alternatif Kombinasi <i>Resources Dan Capabilities</i>	98
Lampiran 9 Pemingkatan Data Alternatif Kombinasi <i>Resources Dan Capabilities</i>	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan industri *food service* di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang sangat pesat pada saat ini. Berdasarkan data pada akhir tahun 2006, total pertumbuhan *outlet* untuk industri ini adalah sebesar 6% atau mencapai jumlah total sebanyak 3,237 unit di akhir tahun 2006 dan masih diharapkan untuk tumbuh sebesar 6% (nilai konstan *CAGR*). Industri *food service* pada umumnya meliputi *quick service restaurant* dan *full service restaurant*, dimana pada saat ini *quick service restaurant* ataupun *full service restaurant* telah berkembang dengan sangat pesat, baik melalui pengembangan dari *brand international* ataupun *brand* lokal yang telah mengadopsi konsep *franchise* untuk pengembangan dari jumlah *outletnya*. Pertumbuhan yang pesat ini juga diakibatkan adanya perubahan *life style* dari masyarakat Indonesia, dimana mengkonsumsi makanan di *food service* menjadi *trend* baru dalam kehidupan sehari-hari

PT XYZ adalah perusahaan yang menjalankan usaha dalam bidang produk kimia pembersih untuk industri *lodging, food service, retail, health care* dan industri makanan dan minuman, dimana dalam proses operasinya tidak hanya menyediakan produk bagi *customer*, akan tetapi juga bekerjasama dengan *customer* untuk dapat memberikan solusi kebersihan dan *hygiene* yang memenuhi kebutuhan *customer*, baik itu berupa program kebersihan dan *hygiene, after sales service, training* ataupun konsultasi.

Pola pendistribusian produk kepada *customer* dilakukan secara langsung maupun melalui *distributor*. PT XYZ membagi kategori produk berdasarkan aplikasi produk sebagai berikut:

- *Hard surface cleaning*
- *Fabric washing*
- *Kitchen cleaning*
- *Machine ware washing*
- *Odor control*

- *Floor dan carpet care*
- *Personal care*
- *Cleaning in place*
- *Open plant cleaning*
- *Packaging hall chemicals*

Melihat dari faktor banyaknya variasi dari industri dan produk yang dimiliki, maka penting bagi perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing dengan melakukan analisis terhadap potensi pasar yang ada, kondisi industri secara keseluruhan, agar dapat memberikan solusi terbaik bagi *customer* di tiap industri melalui pemilihan strategi *B to B* yang tepat sehingga dapat memenuhi kebutuhan tiap-tiap *customer*.

Mempertimbangkan besarnya potensi pasar yang ada untuk *food service* di Indonesia yang dapat dilihat dari jumlah *outlet food service* yang ada, ketatnya kompetisi baik dari perusahaan global ataupun lokal, dan juga mempertimbangkan lokasi dari *customer* yang tersebar di seluruh Indonesia, maka diperlukan analisis terhadap strategi manajemen yang tepat agar dapat membangun keunggulan bersaing PT XYZ sehingga dapat menjadi rekan kerja yang dapat diandalkan bagi *customer* di industri *food service*.

1.2. Perumusan Masalah

Beberapa masalah yang akan dibahas di dalam penelitian ini, yaitu :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi industri secara keseluruhan, baik yang bersifat internal ataupun eksternal (*Environmental Analysis – Market Overview & Trends*)?
2. *Resources* dan *capabilities* apakah yang sebaiknya dimiliki oleh PT XYZ sebagai perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih dalam membangun keunggulan bersaing perusahaan secara keseluruhan, apabila dibandingkan dengan perusahaan global maupun lokal yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis?
3. Apakah kombinasi *resources* dan *capabilities* yang sebaiknya dimiliki oleh PT XYZ agar perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing?

1.3. Tujuan Penulisan

Pada saat ini, strategi yang diterapkan pada industri *food service* mengacu kepada strategi yang dilakukan untuk industri lainnya seperti contoh pada industri *lodging*. Hal ini dilakukan berdasarkan keberhasilan strategi yang diterapkan pada industri tersebut, sehingga diharapkan ketika diterapkan pada industri lainnya yaitu *food service* dapat memperoleh tingkat keberhasilan yang sama. Adapun jika melihat perbedaan karakteristik yang ada antara industri *lodging* dan *food service*, baik dari jenis industri, tipe *customer*, peralatan yang digunakan, standar kebersihan dan *hygiene* yang diinginkan serta produk yang dibutuhkan maka perlu adanya perbedaan terhadap strategi yang dilakukan.

Strategic analysis yang dilakukan terhadap industri dan perusahaan secara keseluruhan diharapkan dapat:

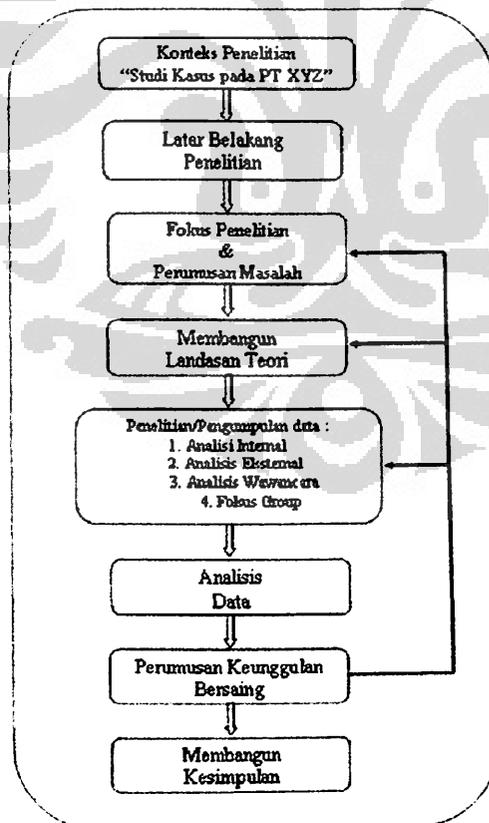
1. Mengetahui faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi industri.
2. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai *resources* dan *capabilities* yang sebaiknya dimiliki oleh perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih dalam membangun keunggulan bersaing.
3. Memberikan pemahaman mengenai *resources* dan *capabilities* yang dapat menjadi *core competency* bagi perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih.
4. Membangun keunggulan bersaing bagi PT XYZ melalui pemilihan kombinasi *core competency* dengan *resources* dan *capabilities* yang sebaiknya dimiliki oleh perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih sehingga sebagai langkah selanjutnya dapat melakukan optimalisasi terhadap *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh PT XYZ.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini dibatasi hanya pada strategi manajemen untuk industri *food service* saja; sementara untuk strategi manajemen yang diterapkan untuk industri lainnya hanya akan dibahas dalam konteks keterkaitannya dengan industri *food service* saja. Dengan demikian, penelitian ini juga tidak akan membahas strategi perusahaan secara khusus.

1.4. Metodologi Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam karya akhir ini adalah metoda kualitatif melalui observasi perusahaan dan industri *food service* secara keseluruhan, yaitu dengan melakukan studi literatur, studi data internal dan eksternal yang berhubungan dengan *resources, capabilities, core competency, market size, market characteristic* dan observasi lapangan terhadap strategi manajemen yang diterapkan.

Data primer didapatkan dengan melakukan *interview* terhadap *management* dari PT XYZ dan responden yaitu para eksekutif yang mewakili perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri *food service* di Jakarta. Data sekunder didapatkan dari hasil riset marketing yang dilakukan PT XYZ, literatur dan media komunikasi baik cetak ataupun *online*. Secara lebih jelas, maka metodologi penelitian yang digunakan dalam karya akhir ini dapat digambarkan dalam gambar 1.1. di bawah ini



Gambar 1.1 – Metodologi Penelitian

1.5. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, keterbatasan yang dihadapi adalah sebagai berikut:

- Metoda penelitian yang dilakukan adalah kualitatif sehingga terbatas pada kemampuan analisis individual.
- Metoda penelitian maupun analisis yang mendukung kombinasi *resources* dan *capabilities* untuk industri bahan kimia pembersih masih terbatas.
- Hanya menguji lima urutan teratas dari masing-masing *resources* dan *capabilities*, berdasarkan pilihan terbanyak responden sesuai dengan hasil dari *questionnaire* awal. Kelima pilihan teratas untuk *resources* dan *capabilities* ini dianggap telah mewakili dua puluh perusahaan yang menjadi responden. Adapun hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa *resources* dan *capabilities* selain dari lima urutan teratas, apabila digabungkan dengan *resources* dan *capabilities* yang lain dapat menjadi sinergi yang tepat untuk membangun keunggulan bersaing.
- Hanya menguji sepuluh kemungkinan *bundling resources* dan *capabilities*, dimana kemungkinan *bundling* ini diambil berdasarkan hasil tanya jawab dengan management PT XYZ serta responden, pada saat dilakukan *questionnaire* awal. Selain itu, apabila digunakan lebih dari 10 kombinasi *bundling resources* dan *capabilities*, dikhawatirkan akan membingungkan responden dalam pemilihannya. Dengan demikian masih terdapat kemungkinan adanya *bundling resources* dan *capabilities* yang dapat digunakan untuk membangun keunggulan bersaing.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Berisi mengenai masalah yang akan dibahas, yaitu mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian serta kerangka penulisan.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Menguraikan mengenai landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang akan dibahas, yang mencakup cara pandang internal, cara pandang eksternal, serta strategi dan analisis keunggulan bersaing yang relevan.

Bab III Gambaran Umum Industri dan Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum dari industri kebersihan dan *hygiene* di Indonesia serta kondisi perusahaan dalam peta persaingan tersebut.

Bab IV Analisis Pembahasan

Berisi mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi para pengambil keputusan dalam melakukan formulasi strategi perusahaan, serta memberikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap industri dan perusahaan serta sasan-saran yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Menurut Kluyver (2009), setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda dalam usahanya untuk mencapai obyektif yang diinginkan oleh perusahaan tersebut. Dalam proses pencapaian obyektif tersebut, perusahaan akan mendapatkan persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri yang sama. Dengan ketatnya persaingan yang terjadi di antara perusahaan tersebut, maka pelanggan akan dihadapkan pada banyak pilihan. Adanya hal ini akan mendorong perusahaan untuk memiliki suatu keunggulan bersaing yang akan membedakannya dengan perusahaan sejenis dalam industri yang sama, sehingga perusahaan akan mempunyai posisi yang lebih *superior* dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Carpenter (2004), keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *value* melalui cara yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya. Adapun secara garis besar keunggulan bersaing dapat didefinisikan melalui dua cara pandang sebagai berikut:

1. Cara pandang internal

Terfokus pada perusahaan dan potensi keunikan perusahaan yang didapat dari sumber internal.

2. Cara pandang eksternal

Terfokus pada struktur dan karakteristik dari industri itu sendiri serta bagaimana perusahaan dapat memposisikan dirinya dalam industri tersebut guna mendapatkan keunggulan bersaing.

2.1. Cara Pandang Internal

Cara pandang internal dalam keunggulan bersaing biasa dinamakan *resource-based view* (Carpenter, 2004). Akan tetapi, untuk dapat membedakan perusahaan dengan pesaing, tidak hanya terfokus pada *resources* saja akan tetapi juga pada aktivitas yang dipilih perusahaan untuk dapat menggunakan *resources* tersebut ataupun *capabilities* yang dimiliki dalam mengoptimalkan *resources*

tersebut. *Resources* dan *capabilities* merupakan komponen *fundamental* yang mempengaruhi strategi perusahaan. Agar dapat memiliki keunggulan bersaing, perusahaan harus dapat menggunakan dan menempatkan *resources* dan *capabilities* yang dimilikinya dengan tepat.

2.1.1. *Resources*

Resources merupakan *input* yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan barang ataupun jasa (Carpenter, 2004). *Resources* dapat dibedakan menjadi dua hal:

- *Tangible*, merupakan *resources* yang mempunyai atribut fisik, contohnya dapat berupa tanah, bangunan, *inventory*.
- *Intangible*, merupakan *resources* yang tidak mempunyai atribut fisik, contohnya adalah pengetahuan, reputasi, paten, *trademark*.

Dikarenakan *tangible resources* lebih mudah untuk diidentifikasi dan dinilai, maka *tangible resources* lebih kecil kemungkinannya untuk menjadi sumber dari keunggulan bersaing, apabila dibandingkan dengan *intangible resources*. Hal ini dikarenakan sifat dari *tangible resources* yang memudahkan pesaing untuk melakukan hal yang sama atau mencari alternatif penggantinya agar dapat memenangkan persaingan. Akan tetapi, *tangible resources* merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam membantu perusahaan mencapai tingkat kompetisi yang diinginkan. *Resources* di atas, baik berupa *tangible* ataupun *intangible* merupakan kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi dasar berdirinya organisasi, yang menjadi asset dari perusahaan (Wheelen dan Hunger; 2008)

2.1.2. *Capabilities*

Capabilities pada prinsipnya adalah merupakan pengetahuan ataupun keahlian perusahaan dalam menggunakan *resources* yang dimilikinya, baik *tangible* maupun *intangible* untuk menghasilkan barang ataupun jasa (Carpenter, 2004). *Capabilities* merupakan pengembangan dari pemenuhan akan hal rutin dalam perusahaan seperti contohnya *order processing* menjadi hal yang lebih kompleks, misalnya mendesain proses ataupun sistem dalam rantai pasok,

pemasaran yang kreatif, sehingga menghasilkan suatu perbedaan dengan perusahaan sejenis dan menjadikan perusahaan menjadi mempunyai keunggulan bersaing.

Capabilities juga dapat didefinisikan sebagai kesanggupan suatu organisasi dalam memanfaatkan *resources* yang dimilikinya, yang terdiri dari kegiatan rutin dan proses bisnis yang ada sebagai *input* dalam menghasilkan *output* yang diinginkan (Wheelen dan Hunger; 2008). Kemampuan yang dinamis (*dynamic capabilities*) adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk melakukan modifikasi, rekonfigurasi ataupun meningkatkan *resources* dan *capabilities* yang ada, agar dapat merespon secara strategis terhadap perubahan lingkungan industri.

2.1.3. *SWOT Analysis*

Menurut Pearce & Robinson (2000), analisis *SWOT* merupakan suatu metoda analisis yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi *opportunities* dan *threats* yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan itu sendiri serta *strengths* dan *weaknesses* yang berasal dari dalam perusahaan yang diperlukan untuk menilai kemampuan menghadapi lingkungan eksternal.

Strengths

Strengths merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan terhadap pesaingnya ataupun terhadap segmen pasar yang dilayaninya dan dapat berasal dari *resources* maupun *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan.

Weaknesses

Weaknesses merupakan kelemahan ataupun keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan baik dalam hal *resources* maupun *capabilities* sehingga mempengaruhi *performance* perusahaan secara keseluruhan.

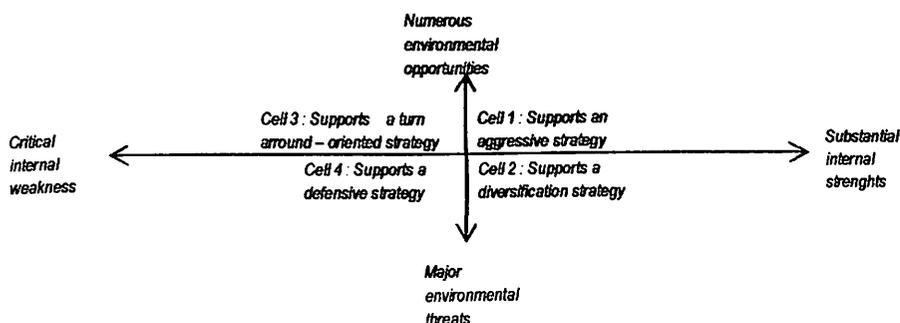
Opportunities

Opportunities merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan. *Trend*, perubahan teknologi, regulasi ataupun peningkatan hubungan yang lebih baik antara *supplier* dengan *buyer* merupakan *opportunities* bagi perusahaan.

Threats

Threats merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, naiknya *bargaining power* dari *key buyer* atau *supplier*, perubahan teknologi ataupun perubahan regulasi dapat juga merupakan ancaman bagi perusahaan.

Dengan mengetahui *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* yang dimiliki oleh perusahaan, maka strategi yang nantinya akan digunakan untuk membangun keunggulan bersaing haruslah mempertimbangkan keempat faktor tersebut. Gambar 2.1. di bawah ini menggambarkan bagaimana analisis *SWOT* yang dilakukan oleh suatu perusahaan berdasarkan *resources based view* dapat digunakan oleh perusahaan tersebut untuk membantu analisis strategik dalam membangun keunggulan bersaing (Pearce & Robinson, 2000). Dalam gambar 2.1. ini, *external opportunities* dan *threat* secara sistematis dibandingkan dengan *internal resources* dan *competencies*, dalam hal ini berupa *strengths* dan *weaknesses* melalui pendekatan yang terstruktur. Objektif dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi pola mana yang paling sesuai di antara empat pola yang ada dalam korelasinya antara *internal resources* dan situasi eksternal.



Gambar 2.1 – *SWOT Analysis Diagram*
Sumber : Pearce dan Robinson (2000)

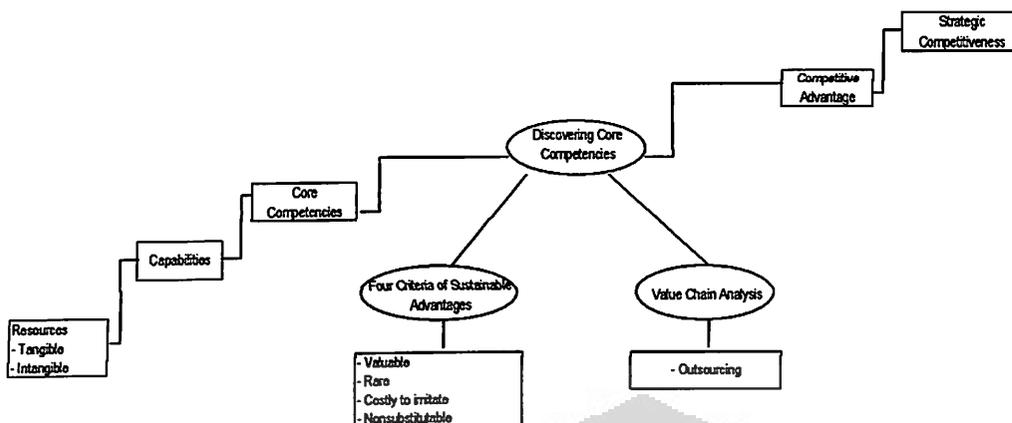
Terlihat pada gambar 2.1., apabila *internal strengths* yang dimiliki perusahaan sebanding dengan *environmental opportunities* yang ada, maka strategi yang sebaiknya dipertimbangkan adalah strategi agresif, sedangkan apabila *internal strengths* yang dimiliki perusahaan sebanding dengan *environmental threats* yang ada, maka sebaiknya strategi yang diambil adalah strategi diversifikasi. Pada saat *environmental opportunities* sebanding dengan *critical internal weaknesses* maka pemilihan strategi sebaiknya adalah *turnaround – oriented strategy*, sebaliknya apabila *critical internal weakness* sebanding dengan *environmental threats*, maka sebaiknya memilih strategi defensif.

2.1.4. Core Competency

Menurut Hitt, Hoskisson dan Ireland (2008), *core competency* merupakan *capabilities* dalam memanfaatkan *resources* yang dilakukan oleh perusahaan dengan lebih baik apabila dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan dijalankan secara berkesinambungan dalam memberikan nilai tambah terhadap produk maupun jasa yang dihasilkan ataupun diberikan oleh perusahaan tersebut.

Mc. Kinsey & Co., (2008), merekomendasikan perusahaan untuk mengidentifikasi tiga atau empat kompetensi yang akan menunjang pemilihan strategi. Apabila *core competency* yang diidentifikasi lebih dari empat, maka dikhawatirkan hal ini akan menghambat perusahaan dalam memfokuskan *core competency* yang dibutuhkan dalam menunjang strategi perusahaan.

Menurut Hitt, Hoskisson dan Ireland (2008), dengan melakukan eksploitasi terhadap *core competency* ataupun keunggulan bersaing untuk dapat memenuhi ataupun melebihi standar yang dibutuhkan dalam persaingan global, maka perusahaan akan menghasilkan nilai lebih terhadap pelanggannya. Hubungan antara *resources*, *capabilities* dan *core competency* yang ditunjukkan dalam gambar 2.2. di bawah ini memperlihatkan komponen-komponen yang sebaiknya dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membangun keunggulan bersaing, dimana *core competency* akan terbangun dari *resources* dan *capabilities* yang saling berkaitan, dimana *core competency* ini akan membangun keunggulan bersaing ketika memenuhi uji *VRINE* dengan lengkap, yang apabila dapat dipertahankan dalam waktu lama akan menjadi *strategic competitiveness*.



Gambar 2.2 – Komponen Analisis Internal dalam membangun keunggulan bersaing
Sumber : Hitt, Hoskisson, Ireland (2009)

2.2. Cara pandang eksternal

Cara pandang eksternal akan terfokus pada struktur dari industri dan bagaimana perusahaan dapat memposisikan strateginya dalam mencapai keunggulan bersaing. Pengertian yang mendalam terhadap kondisi eksternal merupakan hal yang sangat penting dalam memformulasikan strategi perusahaan, berkaitan dengan *business opportunities* dan *threats* yang akan mempengaruhi strategi perusahaan. Kondisi eksternal dimana perusahaan mengalami persaingan, akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap keuntungan yang akan diperoleh perusahaan, karena keuntungan yang dapat diperoleh akan sangat bervariasi antara satu industri dengan industri yang lain. Mengetahui industri secara keseluruhan dan juga faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi perusahaan akan berpengaruh bagi perusahaan untuk mengetahui posisi kompetitifnya dan menentukan apakah strategi yang akan diterapkan akan dapat mengatasi hal-hal tersebut (Carpenter, 2004).

2.2.1. PESTEL Analysis

Keunggulan bersaing juga harus mempertimbangkan kondisi makro ataupun mikro untuk industri secara keseluruhan. Untuk menganalisis kondisi makro, menurut Carpenter (2004) salah satu metoda analisis yang dapat

digunakan adalah *PESTEL* (*political, economy, sociocultural, technological, environmental dan legal*).

- *Political* : terkait dengan tingkat stabilitas politik dan keamanan, karena akan mempengaruhi keputusan para investor untuk melakukan investasi di tempat tersebut.
- *Economy* : terkait dengan tingkat bunga, tingkat inflasi, neraca perdagangan, anggaran, produk domestik bruto, kurs valuta asing, dan sebagainya.
- *Sociocultural* : terkait dengan perilaku sosial dari masyarakat yang berbeda, baik dalam hal preferensi mengenai karakteristik produk dan jasa, kerja dan karir, pertimbangan mengenai lingkungan, serta perilaku atas kualitas kerja.
- *Technological* : terkait dengan penciptaan, pengembangan, inovasi dan pengimplementasian produk dan jasa secara tepat dan sesuai.
- *Environmental* : terkait dengan peraturan dan proteksi terhadap lingkungan yang berhubungan dengan *trend* lingkungan yang ada di masyarakat.
- *Legal* : terkait dengan kebijakan yang berhubungan dengan dunia usaha, seperti hukum dan peraturan perpajakan, peraturan ketenagakerjaan, peraturan *anti monopoli* dan sebagainya.

PESTEL akan memberikan pengertian yang lebih mendalam mengenai *opportunities* dan *threats*, yang dihadapi oleh perusahaan. Adanya analisis ini akan membantu perusahaan dalam membangun visi perusahaan di masa yang akan datang dan bagaimana perusahaan akan berkompetisi dengan para pesaingnya. *PESTEL* juga merupakan metoda yang dapat digunakan untuk lebih memahami perubahan yang terjadi pada *market*, baik gejala penurunan maupun pertumbuhan (Carpenter, 2004). *PESTEL* melibatkan tiga tahapan dalam metoda analisisnya sebagai berikut:

1. Melihat dan mempertimbangkan relevansi antara setiap faktor dalam *PESTEL*.
2. Identifikasi dan pengkategorisasian terhadap informasi yang berlaku pada faktor-faktor tersebut.
3. Data analisis dan kesimpulan.

2.2.2. Lingkungan Eksternal

Menurut Hoskisson (2008), lingkungan eksternal dapat dikategorisasikan menjadi tiga bagian sebagai berikut:

2.2.2.1. Lingkungan Umum

Merupakan lingkungan terluas dan berpengaruh terhadap industri dan perusahaan, akan tetapi perusahaan tidak dapat melakukan kontrol terhadapnya.

Lingkungan umum ini terdiri dari enam bagian sebagai berikut:

a. Demografi

Berhubungan dengan populasi, distribusi secara geografis, usia, etnis dan distribusi pendapatan.

b. Ekonomi

Berhubungan dengan perubahan perekonomian yang dipengaruhi oleh pendapatan domestik bruto, tingkat suku bunga, inflasi, nilai tukar mata uang asing dan sebagainya.

c. Politik atau hukum

Berhubungan dengan penerapan hukum dan peraturan dalam perusahaan, contohnya peraturan ketenagakerjaan, perpajakan dan sebagainya.

d. Sosial Budaya

Berhubungan dengan keyakinan, nilai moral, sikap dan gaya hidup sebagai hasil dari budaya, pendidikan dan religi.

e. Teknologi

Berhubungan dengan ilmu pengetahuan baru.

f. Global

Berhubungan dengan perubahan pasar, kejadian politik internasional dan karakteristik institusional dari pasar global.

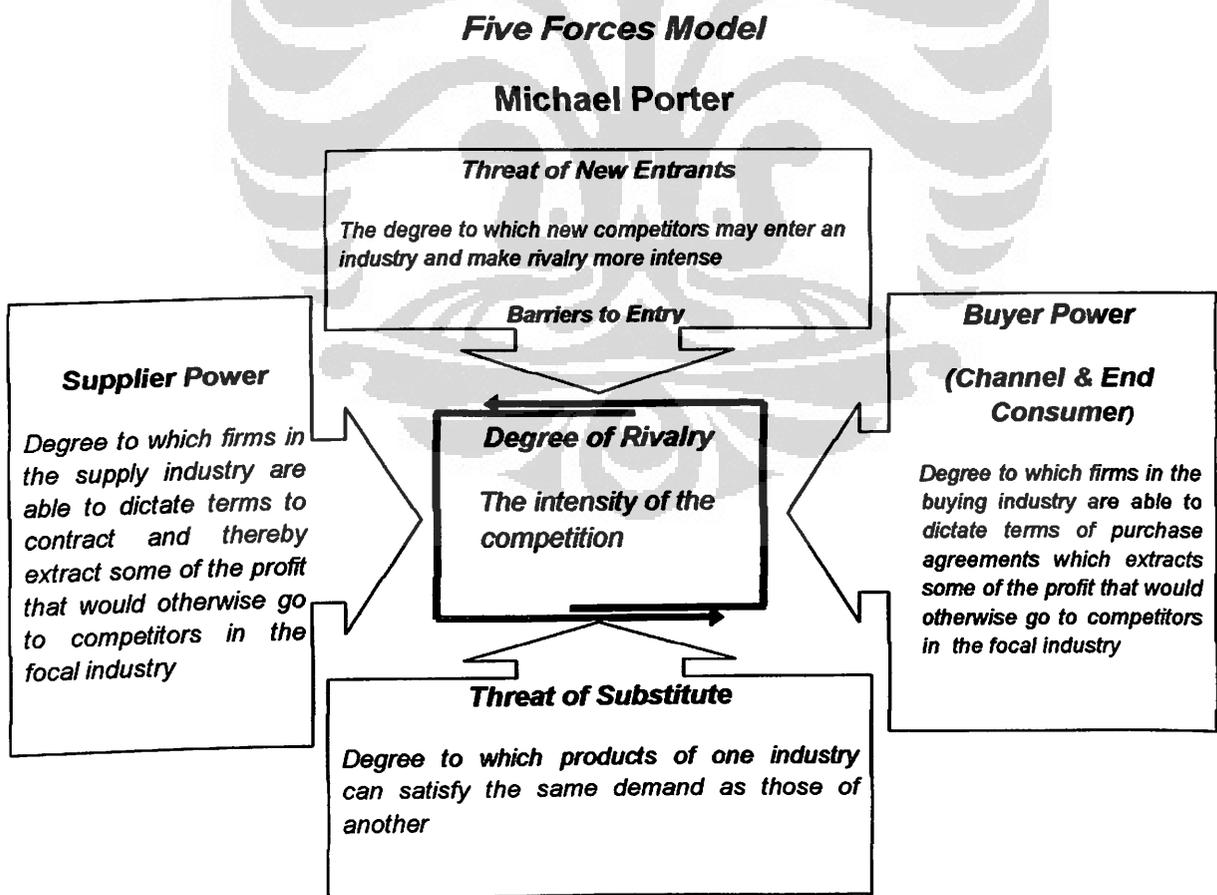
2.2.2.2. Lingkungan Industri

Menurut Carpenter (2004), dalam membangun keunggulan bersaing dengan pesaingnya, dapat juga digunakan analisis industri. Analisis industri ini akan membantu untuk menganalisis kompetisi yang terjadi, hal-hal yang menyebabkan terjadinya persaingan tidak sempurna dalam industri dan

kemungkinan bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang di atas normal.

Untuk mengetahui apakah suatu industri merupakan industri yang terkonsentrasi ataupun terfragmentasi, dapat digunakan rasio konsentrasi, yang akan menggabungkan keseluruhan pendapatan dari partisipan terbesar dalam industri tersebut sebagai perbandingan terhadap total penjualan dalam industri tersebut. Konsentrasi industri adalah sangat penting karena akan mempengaruhi intensitas dari persaingan dalam industri tersebut (Kluyver, 2009).

Cara lain untuk memahami dinamika persaingan yang ada yaitu melalui penggambaran *industry boundaries (product type and geographic market)*. Apabila faktor ini sudah teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah untuk melakukan analisis terhadap karakteristik fundamental dari industri tersebut, atau yang biasa dinamakan *five forces model* (Porter, 1996), sebagaimana tergambar pada gambar 2.3. di bawah ini.



Gambar 2.3 – Five Forces Model

Sumber : Porter (1996)

Secara lebih detail, analisis *five forces* ini terdiri dari:

1. *Supplier power* (kekuatan pemasok)

Merupakan kemampuan pemasok untuk mengendalikan harga manakala terjadi persaingan di dalam suatu industri dengan jumlah pemasok yang cukup sedikit sedangkan jumlah pembeli adalah lebih banyak. Posisi ini juga diperkuat dengan tidak adanya produk pengganti, ataupun produk pengganti yang ada mempunyai kualitas yang berbeda dan juga membutuhkan *switching cost* yang tinggi. Pemasok bisa menjadi ancaman bila mereka dapat menaikkan harga bahan baku atau menurunkan kualitas dari bahan baku yang mereka suplai sehingga menekan keuntungan perusahaan.

Hal lain yang dapat menjadi ancaman adalah apabila perusahaan yang bersangkutan bukan merupakan pelanggan yang penting, atau kehidupan pemasok tidak tergantung pada industri perusahaan tersebut dan pemasok tidak memperoleh keuntungan banyak jika menurunkan harga atau memperbaiki kualitas.

2. *Buyer Power* (kekuatan pembeli)

Merupakan kemampuan pembeli untuk mengendalikan harga manakala terjadi persaingan di dalam suatu industri dengan jumlah pemasok yang cukup banyak sedangkan jumlah pembeli adalah lebih sedikit. Posisi ini juga diperkuat dengan adanya konsolidasi pembelian dalam jumlah besar. Kemampuan pembeli juga menjadi tinggi ketika industri tergantung pada pembeli karena pembeli memiliki prosentase yang terbesar dari keseluruhan *order*nya dan apabila pembeli dapat membeli atau melakukan pesanan terhadap perusahaan lain dengan mudah sehingga perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri tersebut berlomba untuk menekan harga.

3. *Threat of new entrants* (ancaman dari pendatang baru)

Adanya pendatang baru akan mengancam pangsa pasar yang selama ini didominasi oleh pemain lama, serta mengganggu keseimbangan permintaan dan penawaran.

4. *Threat of substitutes* (ancaman dari produk pengganti)

Produk pengganti akan merupakan ancaman terhadap pangsa pasar yang sudah terbentuk, ketika produk pengganti tersebut memiliki kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan produk pesaingnya serta dapat memberikan kepuasan pelanggan yang sama. Produk pengganti ini dapat berupa produk alternatif, produk baru ataupun pengganti generik.

5. *Degree of rivalry* (tingkat persaingan)

Tingkat persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik dari produk atau jasa, total biaya tetap, kapasitas, tingkat kesulitan untuk keluar dari industri dan inovasi dari pesaing.

Dengan melakukan analisis *five forces* ini, dapat diketahui karakteristik dari industri dan faktor-faktor yang ada di dalamnya, sehingga perusahaan akan dapat lebih fokus dalam menjalankan strateginya. Dari analisis ini dapat pula diketahui, bahwa selain melakukan persaingan secara langsung, ada pula beberapa perusahaan yang bergabung dalam memberikan keunggulan bersaing sehingga *market* yang ada menjadi tidak terbagi-bagi (Porter, 1996).

Menurut Carpenter (2004), analisis yang lebih mendalam dapat dilakukan melalui *strategic-group analysis* dan *competitor analysis*. *Strategic groups* merupakan perusahaan-perusahaan yang dikarenakan kesamaan strategi, *resources* dan *capabilities*, akan bersaing dengan lebih ketat dibandingkan dengan perusahaan lainnya dalam industri tersebut. Dalam melakukan *competitor analysis*, dapat dilakukan empat langkah berikut agar didapatkan pemahaman yang menyeluruh:

1. Mengetahui obyektif yang dimiliki oleh pesaing
2. Mengetahui strategi pesaing pada saat ini
3. Memahami perilaku pesaing di masa yang akan datang
4. Analisis *resources* dan *capabilities* dari pesaing (keunggulan dan kelemahannya)

2.2.2.3. Lingkungan Persaingan

Merupakan faktor-faktor mengenai pesaing yang berpengaruh terhadap perusahaan. Dengan melakukan analisis yang menyeluruh terhadap pesaing yang ada dalam industri, maka akan dapat diperoleh informasi mengenai aktivitas pesaing dan strategi yang diterapkan oleh pesaing dalam membangun keunggulan bersaingnya (Aaker, 2001). Adapun analisis dapat dilakukan melalui *market research*, *interview* dengan menggunakan para pelaku usaha di industri *food service* sebagai respondennya, sehingga akan didapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing dalam membangun keunggulan bersaingnya.

2.3. Strategi

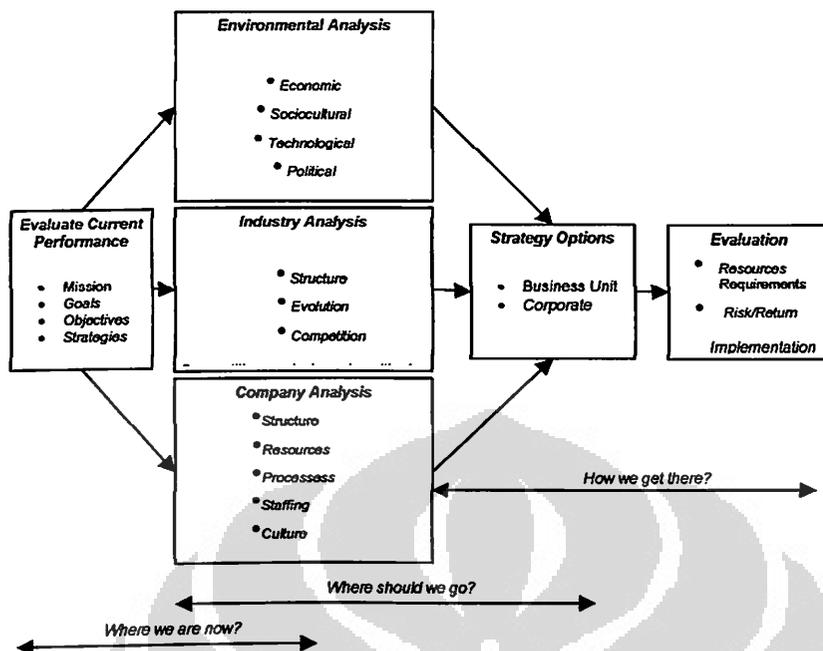
2.3.1. Definisi

Menurut Kluyver (2009) strategi adalah bagaimana melakukan *positioning* atau menempatkan organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing. Hal ini mencakup pemilihan jenis industri mana yang akan dimasuki, produk ataupun jasa apa yang akan diberikan serta bagaimana mengalokasikan *resources* maupun *capabilities* yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Adapun tujuan yang utama adalah untuk memberikan nilai tambah bagi *shareholders* dan *stakeholders* dengan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

Hill dan Jones (2007) memberikan definisi strategi sebagai pola pengambilan keputusan dan tindakan yang spesifik, yang dilakukan untuk mencapai pencapaian organisasi yang superior.

Sedangkan Aaker (2001) memberikan definisi manajemen strategik sebagai kombinasi antara seni dan ilmu pengetahuan untuk memformulasikan, melaksanakan dan melakukan evaluasi terhadap keputusan-keputusan lintas fungsi atau lintas departemen yang membuat organisasi dapat mencapai obyektif yang diinginkannya.

Menurut Kluyver (2009), proses formulasi strategi dilakukan melalui proses integrasi antara kondisi saat ini (*where we are now*), tujuan yang akan dicapai (*where should we go*), dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut (*how we get there*).



Gambar 2.4 – Formulasi Strategi
Sumber : Kluwyer (2009)

Menurut Kluwyer (2009) sebagaimana tergambar pada gambar 2.4. di atas, proses formulasi strategi diawali dengan melakukan evaluasi terhadap kondisi perusahaan pada saat ini secara menyeluruh dengan mempertimbangkan kondisi *fundamental* seperti visi dan misi serta evaluasi yang lebih terperinci mencakup *performance* perusahaan. Tahap berikut adalah pengkajian mendalam terhadap seluruh alternatif strategi yang dapat menjawab permasalahan pada tahap pertama. Tahapan terakhir adalah difokuskan pada usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dimana hal yang terpenting adalah menjembatani *capability gap* yang terjadi antara *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan dengan *capabilities* yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Hutt & Speh (2007), hirarki dari strategi untuk organisasi besar dengan produk yang bervariasi dibedakan menjadi tiga tingkatan utama:

1. Corporate Strategy

Meliputi analisis secara keseluruhan mengenai perusahaan, industri dimana perusahaan tersebut bersaing dan bagaimana perusahaan menggunakan *resources*

yang dimilikinya dalam mengubah kompetensi istimewa yang dimilikinya hingga menjadi suatu keunggulan bersaing.

Pada tingkatan ini, analisis yang esensial akan meliputi :

- Keunggulan inti dari perusahaan.
- Industri dimana perusahaan tersebut bersaing.
- Industri dimana sebaiknya perusahaan tersebut melakukan persaingan.
- Pengalokasian *resources* yang dimiliki dalam mencapai misi dan visi perusahaan.

2. Business-level Strategy

Memfokuskan pada cara perusahaan untuk bersaing pada industri tersebut dan bagaimana memposisikan perusahaan dalam menghadapi para pesaingnya. Adapun fokus dari persaingan adalah bukan diantara perusahaan, akan tetapi lebih kepada persaingan antara unit bisnis yang ada. *Strategic Business Unit* (SBU) merupakan unit usaha yang berdiri sendiri ataupun gabungan dari beberapa unit bisnis yang mempunyai misi sama, pesaing tersendiri dan relatif independen terhadap unit bisnis yang lain.

Pada tingkatan ini, analisis yang esensial akan meliputi:

- Persaingan yang efektif untuk produk yang dipasarkan oleh unit bisnis tersebut.
- Keahlian berbeda yang memberikan unit bisnis tersebut suatu keunggulan bersaing.

3. Functional Strategy

Merupakan pengalokasian *resources* yang efisien dan efektif terhadap area fungsional yang berbeda, dalam mendukung penerapan dari *corporate business strategy* dan *business-level strategy*.

2.3.2. Tipe Umum Strategi

Menurut Barney dan Hesterly (2008), tipe umum dari strategi dapat diterangkan sebagai berikut:

2.3.2.1. *Cost Leadership Strategy*

Menurut Barney dan Hesterly (2008), fokus dari perusahaan yang memilih strategi ini adalah membangun keunggulan bersaing dengan cara mengurangi seluruh biaya yang ada hingga lebih rendah dari *competitor*. Adapun hal ini tidak berarti merupakan pengabaian dari *business strategy* ataupun *corporate strategy*, akan tetapi lebih merupakan fokus terhadap biaya yang rendah sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk yang sangat murah dimana tidak ada seseorangpun yang tidak menginginkannya. Dengan demikian, perusahaan dengan strategi ini akan memfokuskan seluruh usahanya untuk menjaga rendahnya biaya yang dikeluarkan dalam menghasilkan suatu produk.

Perusahaan akan mempunyai *cost advantage* dibandingkan dengan *competitornya* berdasarkan berbagai alasan. *Cost advantage* ini bahkan mungkin dilakukan ketika perusahaan menghasilkan produk yang sama. Barney dan Hesterly (2008) menjelaskan sumber-sumber dari *cost advantage* dapat diperoleh melalui hal-hal sebagai berikut:

1. *Size differences* dan *economies of scale*
2. *Size differences* dan *diseconomies of scale*
3. *Experience differences* dan *learning-curve economics*
4. *Differential low-cost access to productive inputs*
5. *Technological advantages independent of scale*
6. *Policy choices*

Berdasarkan Treacy dan Wiersema (2004), *cost leadership strategy* ini sebagai *operational excellence strategy*, yang mana juga merupakan penafsiran dari strategi *low cost* (Porter). Perusahaan yang mengaplikasikan *cost leadership strategy* atau *operational excellence strategy* ini harus memberikan kualitas yang konsisten terhadap produk untuk meminimalkan biaya yang ditanggung oleh pelanggan untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Komponen lain dalam biaya yang harus ditanggung oleh pelanggan adalah waktu yang dibutuhkan oleh pelanggan untuk membeli dan menerima produk ataupun *service* yang dijanjikan. Dengan demikian perusahaan harus dapat mengurangi waktu yang diperlukan oleh pelanggan dalam proses pemesanan hingga pelanggan mendapatkan produk ataupun *service*.

Treacy dan Wiersema (2004) juga mengatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi ini harus menekan biaya serendah mungkin dengan cara memberikan pilihan kepada pelanggan yang mungkin secara tidak langsung akan membatasi pelanggan, akan tetapi pilihan yang diberikan tersebut akan dapat memenuhi sebagian besar keinginan dari pelanggan yang menjadi target. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mempunyai proses operasi yang sangat efisien dalam mengkonversi *input* dari pemasok menjadi *output* yang berupa produk ataupun *service* bagi pelanggan. Proses konversi ini tidak hanya merupakan proses operasi dengan biaya yang terendah dalam industri ini, akan tetapi juga harus secara konsisten menghasilkan kualitas yang baik, dengan jangka waktu yang pendek dalam menkonversi *input* ataupun permintaan pelanggan menjadi *output*. Dalam hal ini, perusahaan sebaiknya memiliki hubungan jangka panjang dengan pemasok yang terpercaya untuk menjaga agar proses konversi berjalan dengan efisien.

Proses distribusi dari perusahaan kepada pelanggan juga harus dengan biaya terendah, tepat waktu, dan bebas dari kesalahan. Perusahaan dengan strategi ini haruslah mengatur resiko operasi yang ada untuk dapat memaksimalkan ketersediaan dan meminimalkan gangguan yang mungkin terjadi dalam proses distribusi kepada pelanggan. Perusahaan dengan strategi ini biasanya merupakan *product followers* dan bukan *product leader*. Perusahaan membutuhkan *capabilities* untuk dapat mereplikasi inovasi yang dimiliki oleh *product leader*, agar produk dan *service* tidak menjadi *obsolete*. Dengan proses replikasi ini, perusahaan tidak membutuhkan investasi yang besar untuk inovasi produk ataupun *service*, menurut Treacy dan Wiersema (2004).

Pada saat memperkenalkan produk baru, perusahaan akan membatasi pilihan untuk desain pembuatan sehingga produk baru akan dapat ditawarkan dengan harga yang terendah dalam industri tersebut. Dengan demikian, fokus utama pada inovasi ini adalah terletak pada prosesnya bukan pada produknya. Perusahaan harus secara berkesinambungan mencari inovasi terhadap proses, sehingga akan dapat menurunkan biaya yang ada serta memperbaiki kualitas dan waktu respon terhadap pesanan, konversi, distribusi dan *customer management process*. Sehingga ketika terjadi pengembangan terhadap usaha, hal ini akan

menjadi keunggulan perusahaan dalam penambahan kapasitas dan secara efisien akan mendapatkan *economies of scale* pada proses pembelian, operasi dan distribusi, Treacy dan Wiersema (2004).

2.3.2.2. *Product Differentiation Strategy*

Product Differentiation Strategy ini merupakan upaya membangun keunggulan bersaing dengan cara menaikkan *perceived value* dari produk maupun *service* relatif terhadap *perceived value* dari produk maupun *service* dari perusahaan lainn (Barney dan Hesterley, 2008). Perusahaan lain ini dapat berupa perusahaan pesaing ataupun perusahaan yang memproduksi produk maupun *service* sebagai alternatif pengganti terhadap produk dan *service* yang diproduksi oleh perusahaan. Dengan menaikkan *perceived value* dari produk maupun *service*, maka perusahaan akan dapat menerapkan harga yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan menaikkan pendapatan perusahaan dan memunculkan keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut.

Menurut Barney dan Hesterley (2008), meskipun cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menerapkan strategi ini adalah beraneka ragam dan tujuan yang ingin dicapai adalah untuk menghasilkan persepsi keunggulan bersaing melalui produk maupun *service* yang diberikan, akan tetapi cara yang berbeda dalam melakukan *product differentiation* akan memenuhi obyektif melalui pendekatan yang berbeda. Secara lebih jelas, dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Membangun persepsi keunggulan bersaing dengan terfokus pada *attribute* dari produk maupun *service* yang diberikan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut:
 - *product features*
 - *product complexity*
 - *timing of product introduction*
 - lokasi
2. Membangun persepsi keunggulan bersaing dengan membangun hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan, melalui cara sebagai berikut:
 - *Product customization*

- *Consumer Marketing*
 - *Product Reputation*
3. Membangun persepsi keunggulan bersaing dengan membangun keterikatan di dalam perusahaan ataupun dengan antara perusahaan, melalui cara sebagai berikut:
- keterikatan antara berbagai fungsi dalam perusahaan
 - keterikatan dengan perusahaan lain
 - komposisi produk
 - jalur distribusi
 - *service dan support*

Treacy dan Wiersema (2004) menafsirkan *product differentiation strategy* ini sebagai *Product Leadership Strategy*. *Value proposition* dari perusahaan yang menerapkan strategi *product leadership* menekankan pada keistimewaan dan fungsi spesifik dari produk yang akan dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dimana pelanggan akan mau membayar lebih banyak untuk keistimewaan dan fungsi spesifik tersebut. Obyektif strategis dari *value proposition* ini adalah meliputi *outstanding performance* yang mencakup kecepatan, akurasi, ukuran, konsumsi energi, yang *superior* jika dibandingkan dengan produk pesaing.

Perusahaan yang menerapkan strategi ini, menurut Treacy dan Wiersema (2004), ingin menjadi yang pertama dalam pasar persaingan dengan mengunggulkan inovasi ataupun mempertahankan keistimewaan dan fungsi spesifik dari produk yang ditawarkannya. Dengan menjadi yang pertama, perusahaan dapat menerapkan harga yang tinggi bagi *early adopters* yang mengakui keuntungan dari fungsi maupun karakteristik produk ataupun mendapatkan *market share* yang tinggi dengan adanya *switching cost* yang besar ataupun *system lock in* yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan awal yang dimilikinya tanpa adanya pemotongan harga. Perusahaan harus selalu menjadi yang terdepan dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan menemukan kesempatan baru untuk produk ataupun *service* yang lebih baik.

Perusahaan harus dapat mempertahankan kesetimbangan optimal diantara hal-hal sebagai berikut:

1. Riset fundamental yang menghasilkan penemuan berbasis teknologi dan ilmiah yang baru.
2. Memperkenalkan penemuan tersebut melalui *platform* produk yang baru.
3. Mempertahankan *platform* produk saat ini.

Untuk mencapai kesetimbangan tersebut, Treacy dan Wiersema (2004) menyebutkan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan proses pengembangan terhadap produk yang cepat sehingga produk baru akan dapat diperkenalkan kepada *market* dengan cepat. Selain itu, proteksi terhadap produk inovasi harus dilakukan melalui paten, merek dan komitmen terhadap peraturan yang ada. Proses manajemen operasi bagi perusahaan dengan strategi ini bukan merupakan biaya yang terendah dalam industri. Proses operasi haruslah berkembang sehingga dapat mengakomodasi pengenalan produk yang terus menerus. Dengan demikian, kapasitas produksi juga tidak boleh menghambat penetrasi terhadap *market share*. Seluruh keunggulan dari *product differentiation strategy* ataupun *product leadership strategy* mengindikasikan bahwa fleksibilitas dan pengembangan terhadap proses operasi jauh lebih penting bagi perusahaan dengan strategi ini dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan *cost leadership strategy* ataupun *operational excellence strategy* yang cenderung lebih stabil.

2.3.2.3. *Focus Strategy*

Salah satu strategi yang dikemukakan oleh Porter, yaitu merupakan *focus strategy* dimana penekanan dari strategi ini adalah dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan pendekatan ini, pelanggan akan merasa bahwa perusahaan mengerti kebutuhan pelanggan dan pelanggan mempercayai perusahaan untuk dapat memberikan *customized solution* bagi pelanggan tersebut.

2.4. Analisis Keunggulan Bersaing

2.4.1. *Competitive Advantage berdasarkan Resource Based View*

Menurut Barney dan Hesterly (2008), suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing ataupun *competitive advantage* ketika suatu perusahaan dapat memberikan nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan pesaingnya. Sedangkan nilai ekonomis sendiri dapat ditafsirkan sebagai perbedaan antara *perceived benefits* yang diterima oleh pelanggan yang membeli produk maupun *service* dari perusahaan dengan biaya yang dikeluarkan oleh produk ataupun *service* tersebut.

Resource Based View merupakan suatu model dari *firm performance* yang memfokuskan pada *resources* dan *capabilities* yang dikontrol oleh perusahaan, sebagai sumber dari keunggulan bersaing, Barney dan Hesterly (2008). Adapun *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan dalam membangun keunggulan bersaingnya dapat diklasifikasikan dalam empat kategori sebagai berikut:

1. *Financial Resources*, meliputi kondisi keuangan perusahaan dari sumber manapun, yang digunakan oleh perusahaan dalam membangun dan menerapkan keunggulan bersaingnya. Sebagai contoh adalah *cash* yang berasal dari *equity holders*, *bond holders* dan *bank*.
2. *Physical Resources*, meliputi seluruh teknologi fisik yang digunakan oleh perusahaan. Sebagai contoh adalah pabrik dan peralatan yang dimiliki perusahaan, lokasi geografis dan akses terhadap bahan baku.
3. *Individual/Human Resources*, meliputi pelatihan, pengalaman, *judgment*, *intelligence*, *relationships* dan *insight* dari setiap *manager* atau karyawan dalam perusahaan.
4. *Organizational Resources*, meliputi sistem pelaporan formal dalam perusahaan, perencanaan formal dan informal, sistem koordinasi dan pengawasan, *culture* dan reputasi, hubungan informal antara grup dalam perusahaan serta antara perusahaan dengan lingkungannya.

Menurut Barney dan Hesterly (2008), *resource based view* didasarkan pada dua asumsi *fundamental* mengenai *resources* dan *capabilities* yang dapat dikontrol oleh perusahaan, sebagai berikut:

1. *Resource Heterogeneity*

Dalam hal ini, perusahaan yang berbeda dapat menerapkan kombinasi *resources* dan *capabilities* yang berbeda dalam membangun keunggulan bersaingnya, meskipun perusahaan-perusahaan tersebut melakukan persaingan dalam industri yang sama. *Resource heterogeneity* mempunyai implikasi bahwa dalam suatu aktivitas usaha tertentu, suatu perusahaan mempunyai keahlian yang lebih tinggi dalam menyelesaikan aktivitas tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

2. *Resource Immobility*

Dalam asumsi ini, beberapa perbedaan kombinasi *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan dapat bertahan lama dikarenakan akan menjadi sangat mahal bagi perusahaan lain untuk dapat membangun ataupun mendapatkan kombinasi *resources* dan *capabilities* tersebut dalam membangun keunggulan bersaingnya.

Dengan berdasarkan dua asumsi *fundamental* tersebut di atas, dapat dijelaskan mengapa suatu perusahaan dapat mempunyai keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan pesaing lainnya dalam industri yang sama. Adanya kombinasi antara *resources* dan *capabilities* yang sulit untuk diadaptasi oleh perusahaan lain dan jika memungkinkan diadaptasi akan sangat mahal bagi perusahaan lain, maka perusahaan yang memiliki kombinasi *resources* dan *capabilities* tersebut akan dapat membangun keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan perusahaan lain.

2.4.2. *VRINE Model*

VRINE Model merupakan suatu metoda yang juga dapat diterapkan dalam menganalisis keunggulan yang dimiliki oleh *resources* dan *capabilities* yang ada dan sejauh mana dibutuhkan *resources* ataupun *capabilities* yang baru untuk mendapatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. *VRINE Model* merupakan *analytical framework* yang mendasarkan keunggulan bersaing bagi perusahaan

akan dapat dimiliki oleh perusahaan yang memiliki *resources* dan *capabilities* yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, *nonsubstitutable*, dan *exploitable* (Carpenter, 2004). Analisis *VRINE* akan membantu perusahaan untuk dapat melakukan analisis secara sistematis terhadap *resources* dan *capabilities* yang dimiliki perusahaan serta sejauh mana perusahaan membutuhkan *resources* maupun *capabilities* yang lain dalam menerapkan strateginya.

Adapun karakteristik *VRINE* menurut Carpenter (2004) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Valueable*

Resources maupun *capabilities* dikatakan *valuable* apabila dapat memudahkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada ataupun menghadapi ancaman dari lingkungan.

2. *Rare*

Resources maupun *capabilities* dikatakan *rare* apabila hal tersebut hanya dimiliki oleh perusahaan tersebut.

3. *Inimitable* dan *Non substitutable*

Resources maupun *capabilities* dikatakan *inimitable* apabila perusahaan pesaing tidak dapat melakukan hal yang sama ataupun membutuhkan biaya yang banyak apabila melakukan hal yang sama. Sedangkan kriteria *non substitutable* akan terpenuhi jika perusahaan pesaing tidak dapat mencapai keunggulan yang sama dengan menggunakan kombinasi *resources* dan *capabilities* yang berbeda.

4. *Exploitable*

Resources maupun *capabilities* dikatakan *exploitable* apabila perusahaan dapat mendapatkan keunggulan dari *resources* ataupun *capabilities* tersebut.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Barney dan Hesterly (2008), yaitu penggunaan *analytical framework* untuk melakukan analisis terhadap kekuatan maupun kelemahan internal suatu perusahaan, yang merupakan penerjemahan konsep *resource based view*, dinamakan *VRIO framework*. Pada prinsipnya, *framework* ini akan menganalisis *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengevaluasi potensi keunggulannya, berdasarkan *value*, *rarity*, *imitability* dan *organization* sebagai berikut:

1. *Value*

Resources dan *capabilities* yang dimiliki perusahaan dikatakan mempunyai *value* ketika dapat digunakan untuk mengeksploitasi kesempatan yang ada maupun menetralkan ancaman yang timbul dari lingkungan eksternal. Menggunakan *resources* dan *capabilities* tersebut akan berakibat terhadap peningkatan *revenue* perusahaan ataupun penurunan biaya.

2. *Rare*

Apabila *resources* dan *capabilities* tersebut hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

3. *Imitable*

Apabila perusahaan pesaing mengalami kerugian biaya ataupun harus mengeluarkan biaya dalam jumlah yang besar dalam memperoleh maupun mengadakan *resources* dan *capabilities* tersebut, apabila dibandingkan dengan perusahaan yang telah memiliki *resources* dan *capabilities* tersebut.

4. *Organization*

Bagaimana suatu perusahaan mempunyai kemampuan dalam mengeksploitasi *resources* dan *capabilities* yang dimilikinya sehingga dapat membangun keunggulan bersaing. Kriteria *organization* ini lebih cenderung digunakan untuk memaksimalkan potensi keunggulan bersaing, sedangkan kriteria lainnya digunakan pula untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya potensi menciptakan keunggulan bersaing dalam *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

BAB III

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

3.1. Sekilas tentang Industri

Perkembangan ekonomi di Indonesia terjadi dengan sangat pesat pada tahun 2007, yaitu sebesar 6.32% pada tahun 2007 dan dapat dipertahankan pada tingkat 6.25% *y-o-y* pada Q4-2007. Akan tetapi pada tahun 2008, kondisi ekonomi makro terpengaruhi kekacauan di *financial market*, mengakibatkan melambatnya pertumbuhan ekonomi pada negara-negara dengan pendapatan tinggi, sehingga inflasi yang terjadi mengakibatkan terjadinya kemungkinan pertumbuhan ekonomi bagi negara-negara berkembang dalam waktu dekat. Adanya kecenderungan penurunan di *financial markets* dapat menyebabkan perubahan siklus ekonomi dan keuangan, yang berpotensi untuk menghasilkan perubahan yang ekstrim.

Perlambatan pertumbuhan yang sangat tajam di Amerika Serikat menyebabkan resesi dunia, yang akan mempengaruhi investasi Amerika Serikat di negara lain, yang mana juga mempengaruhi industri *manufacturing* yang sangat terpengaruhi perubahan ekonomi. Kenaikan yang cukup tajam untuk biaya energi diprediksikan oleh IMF akan mempengaruhi inflasi di Asia Pasifik sebesar 6-7% pada tahun 2008. Hal ini mendorong terjadinya *trend* saat ini untuk lebih peduli terhadap lingkungan, yang diwujudkan dengan pemilihan produk yang digunakan, ataupun pendekatan hemat energi untuk setiap proses operasi yang dilakukan. Ketidakpastian akan ekonomi global, terutama kenaikan biaya energi mempengaruhi tingkat kepercayaan pelanggan untuk membelanjakan pendapatannya terhadap barang-barang konsumsi sekunder. Harga produk komoditas mengalami kenaikan sangat tinggi semenjak akhir 2007. Kenaikan harga ini pada umumnya berkaitan dengan kenaikan harga minyak, yang mencapai \$130 *per barrel* pada bulan Mei 2008, atau mengalami peningkatan sebesar hampir dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya.

Apabila melihat kondisi makro ekonomi di atas, pertumbuhan ekonomi di Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi makro ekonomi, tetapi juga kondisi mikro ekonomi Indonesia secara keseluruhan sebagai berikut:

Strengths

- Indonesia merupakan Negara Asia Tenggara dengan nominal GDP sebesar US\$230bn. Ini merupakan *market* yang besar dan menarik bagi investor untuk berinvestasi di Indonesia.
- Indonesia juga merupakan pendiri dan anggota dari *Association of South East Asian Nations* (ASEAN). Sebagai anggota dari *ASEAN's Free Trade Area (AFTA)*, Indonesia mempunyai komitmen untuk menurunkan hambatan *tariff* dan *non-tariff* dalam perdagangan.

Weaknesses

- *Standards of corporate governance* masih lemah di Indonesia.
- Sistem hukum di Indonesia belum dapat dipercaya.
- Fisik Infrastruktur – yang meliputi *power* dan *energy sectors*, *water* dan *sanitation facilities*, *roads*, *transportation* dan *telecommunications* – masih sangat buruk.
- Meskipun upah buruh masih relatif rendah jika dibandingkan dengan standar global, Indonesia tidak dapat bersaing dengan negara-negara tetangga di Asia Pasifik dalam hal biaya, dikarenakan rendahnya tingkat pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja tidak terampil dan semi terampil.

Opportunities

- Memperkuat *system* hukum dan peniadaan korupsi, akan meningkatkan ketertarikan investor untuk berinvestasi di Indonesia.

Threats

- Perlindungan keselamatan terhadap kelangsungan usaha ataupun investasi yang dilakukan merupakan *concern* bagi investor

Faktor-faktor tersebut secara langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi industri yang melayani kebutuhan akan produk kebersihan dan sanitasi untuk industri, dimana mengakibatkan banyak pelanggan ataupun calon

pelanggan potensial mengurangi konsumsi kebutuhan akan produk kebersihan dan sanitasi.

Kenaikan harga minyak mentah dan energi telah mempengaruhi harga beli dari bahan baku yang digunakan oleh PT XYZ, terutama bahan baku yang merupakan turunan dari minyak mentah seperti contohnya *surfactant*, yang merupakan bahan aktif dari deterjen. Bahan baku lain yang cukup tinggi penggunaannya juga mengalami peningkatan yang signifikan hingga mencapai persentase sebesar 40% dari harga sebelumnya.

Harga kemasan yang biasa digunakan oleh PT XYZ juga mengalami kenaikan yang cukup besar, dimana bijih plastik yang digunakan sebagai bahan baku pembuatan kemasan mengalami kenaikan seiring dengan kenaikan harga minyak mentah.

Adanya penurunan harga minyak mentah yang terjadi di akhir tahun 2008 tidak serta merta menurunkan harga bahan baku maupun kemasan yang diproduksi oleh *supplier*, sehingga pada tahun 2008, perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri ini menyesuaikan harga jual produk kepada pelanggannya.

3.2. Sekilas tentang Perusahaan

P.T. XYZ terbentuk pada tahun 2002, saat P.T. X, sebuah perusahaan global berkedudukan di Amerika, yang merupakan perusahaan penyedia alat-alat dan bahan kimia pembersih lantai mengakuisisi YZ. Adapun YZ merupakan salah satu divisi dari P.T. B yang bergerak dalam bidang penyedia produk kebersihan dan *hygiene* berskala industri. P.T. B sendiri merupakan perusahaan multinasional yang bergerak pada bidang produk kebutuhan sehari-hari (*consumer goods*). Pada tahun 2002 P.T. B dan P.T. X mencapai kesepakatan secara global untuk menggabungkan divisi YZ dengan PT X yang bergerak dalam bidang industri yang sama dalam satu perusahaan bernama P.T. XYZ.

Untuk memastikan bahwa proses transisi berjalan dengan baik, secara global P.T. B mempunyai andil dalam kepemilikan saham PT XYZ secara global sebesar 30% selama periode 5 tahun. Adapun hal lain yang dilakukan untuk memastikan bahwa proses usaha akan tetap berjalan sebagaimana biasa, tanpa adanya perubahan terhadap kualitas jasa yang diberikan oleh YZ selama ini

kepada pelanggannya, maka dengan adanya proses penggabungan ini, seluruh pegawai yang selama ini bekerja untuk PT B dalam divisi XY, secara langsung dialihkan kepada PT XYZ tanpa kecuali. Dengan adanya proses penggabungan ini, maka pada saat ini PT XYZ merupakan salah satu perusahaan global beroperasi di 160 negara, yang memproduksi produk-produk kebersihan dan sanitasi pada skala industri. PT XYZ juga menyediakan beragam *value-added service* seperti pelatihan keamanan pangan, konsultasi dan audit.

3.2.1. Segmen Pasar PT XYZ

PT XYZ memiliki beberapa sektor bisnis untuk melayani masing-masing segmen pasar yang ada. Sektor utama bisnis PT XYZ adalah:

a. *Institutional dan Lodging (I&L)*

Pada sektor *institutional* dan *lodging* ini, PT XYZ melayani segmen pasar yang bergerak di bidang Hotel, Rumah Sakit, *Restaurant*, Apartemen, Sekolah, Universitas dan institusi lainnya. Sektor *institutional* dan *lodging* ini, secara lebih jauh terbagi lagi menjadi beberapa sub sektor sebagai berikut:

Tabel 3.1 – Sub sektor *institutional and lodging*

Sub sektor	Keterangan
<i>Lodging</i>	Terfokus pada segmentasi pelanggan yang bergerak di bidang perhotelan.
<i>Health Care</i>	Melayani kebutuhan akan produk kimia pembersih pada rumah sakit ataupun klinik penyedia jasa kesehatan lainnya
<i>Commercial Laundry</i>	Melayani pelanggan pada segmen pasar <i>commercial laundry</i> , yaitu meliputi <i>laundry</i> yang memberikan jasa terhadap kalangan industri ataupun individu
<i>Full Service Restaurant / Quick Service Restaurant (FSR / QSR)</i>	Melayani pelanggan pada segmentasi <i>restaurant</i> baik berupa <i>full service restaurant</i> atau yang biasa dikategorisasikan sebagai <i>fine</i>

	<i>dining restaurant, quick service restaurant</i> yang berupa restoran yang menyajikan makanan siap saji, <i>in flight catering</i> yang melayani kebutuhan catering untuk industri penerbangan, <i>off shore catering</i> yang menyediakan jasa <i>catering</i> untuk industri-industri yang biasanya terletak di dekat daerah pengeboran minyak ataupun bahan tambang lainnya.
<i>Retail</i>	Melayani segmentasi pasar pada pusat belanja atau <i>hyper market</i> , dengan memberikan solusi kebersihan dan sanitasi pada kegiatan operasional untuk <i>back of the house</i> dari <i>hyper market</i> tersebut.

b. *Food dan Beverages (F&B)*

Pada sektor *Food dan beverages*, PT XYZ melayani segmentasi pasar pabrik makanan dan minuman. Adapun sektor *food dan beverages* ini secara lebih jauh terbagi lagi menjadi beberapa sub sektor sebagai berikut:

Tabel 3.2 – Sub sektor *food and beverage*

Sub sektor	Keterangan
<i>Alcoholic beverage</i>	Bahan kimia pembersih untuk industri minuman beralkohol, baik dalam kebutuhan kimia pembersih dan sanitasi untuk area pabrik yang digunakan untuk proses produksi maupun untuk kebersihan dan sanitasi dari peralatan yang digunakan.
<i>Non-Alcoholic beverages</i>	Meliputi industri-industri minuman yang bergerak dalam bidang minuman tidak beralkohol, seperti contohnya industri

	minuman bersoda, industri minuman air mineral dan industri minuman teh dalam kemasan.
<i>Dairy</i>	Sektor <i>dairy</i> ini meliputi berbagai jenis industri yang bergerak dalam bidang <i>dairy</i> seperti contohnya industri susu, mentega, keju dan lain sebagainya
<i>Processed food</i>	Sektor <i>processed food</i> meliputi industri pengolahan makanan, baik berupa industri pengolahan untuk makanan siap saji, ataupun jenis makanan lainnya.
<i>Pharmaceutical</i>	Sektor <i>pharmaceutical</i> meliputi industri yang bergerak dalam bidang obat-obatan. PT XYZ menyediakan solusi kebersihan dan sanitasi untuk industri obat-obatan, meliputi area pembersihan dalam pabrik maupun peralatan yang digunakan.
<i>Agriculture</i>	Sektor <i>agriculture</i> ini meliputi industri yang bergerak dalam bidang pertanian maupun perkebunan.

3.2.2. Major Product Group (MPG)

Produk-produk yang ditawarkan oleh PT XYZ mencakup produk-produk kimia pembersih untuk melayani sektor-sektor tersebut di atas, seperti produk-produk pembersih *kitchen*, *laundry*, *personal care*, *floor* dan *carpet care* yang berjumlah ratusan produk yang dapat dikelompokkan menjadi *major product group* (MPG). Adapun metoda pengelompokan berdasarkan segmentasi pasar yang dilayani PT XYZ, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.3 – Major Product Group

<i>Market segmentation</i>	<i>Major Product Group</i>
<i>Lodging</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hard surface cleaning</i> • <i>Fabric washing</i> • <i>Kitchen cleaning</i> • <i>Machine ware washing</i> • <i>Odor control</i> • <i>Floor dan carpet care</i> • <i>Personal care</i>
<i>Health Care</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fabric washing</i> • <i>Kitchen cleaning</i> • <i>Personal care</i> • <i>Floor dan carpet care</i>
<i>Laundry</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fabric washing</i>
<i>Full Service Restaurant / Quick Service Restaurant (FSR / QSR)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kitchen cleaning</i> • <i>Machine ware washing</i>
<i>Food dan Beverages</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cleaning in place</i> • <i>Open plant cleaning</i> • <i>Packaging hall chemicals</i>
<i>Retail</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Odor control</i> • <i>Floor dan carpet care</i> • <i>Personal care</i>

Secara deskriptif, maka penjelasan untuk setiap kelompok produk adalah sebagai berikut:

1. *Hard surface cleaning*

Merupakan bahan kimia pembersih yang diaplikasikan pada permukaan keras.

2. *Fabric washing*

Merupakan bahan kimia pembersih yang diaplikasikan pada proses pencucian kain, meliputi deterjen, pengemulsi, pengelantang dan pelembut kain.

3. *Kitchen cleaning*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan dalam proses pembersihan dapur dan segala peralatan yang digunakan mulai dari proses persiapan makanan hingga proses pemasakan.

4. *Machine ware washing*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan untuk membantu proses pembersihan piring, gelas ataupun peralatan dapur yang dilakukan di dalam mesin pencuci piring dan peralatan secara otomatis.

5. *Odor control*

Merupakan bahan kimia yang digunakan untuk menghilangkan bau tidak enak yang biasa ditemukan di area pelanggan.

6. *Floor dan carpet care*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan untuk membantu proses pembersihan terhadap lantai dan karpet.

7. *Personal care*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan oleh setiap orang dalam proses pembersihan pribadi, dapat berupa sabun cuci tangan ataupun sabun antiseptik lainnya.

8. *Cleaning in place*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan dalam proses pembersihan tangki proses di area pabrik makanan dan minuman.

9. *Open plant cleaning*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan dalam proses pembersihan area pabrik (tidak termasuk peralatan yang digunakan dalam proses produksi) di area pabrik makanan dan minuman.

10. *Packaging hall chemicals*

Merupakan bahan kimia pembersih yang digunakan dalam proses pembersihan pada area *packaging hall* (*conveyor, packing* dan lain sebagainya) di area industri makanan dan minuman.

3.2.3. Pola Penjualan dan Pendistribusian Produk dan Jasa PT XYZ

Pola penjualan dan pendistribusian yang dilakukan oleh PT XYZ secara garis besar dibedakan menjadi dua bagian, yaitu penjualan dan pendistribusian secara langsung dan penjualan dan pendistribusian secara tidak langsung.

3.2.3.1. Pola Penjualan dan Pendistribusian secara langsung

Pola penjualan dan pendistribusian secara langsung adalah penjualan dan pendistribusian yang secara langsung dilakukan oleh *resources* dari PT XYZ kepada pelanggan. Adapun tipe pelanggan yang dapat dilayani langsung oleh PT XYZ adalah merupakan pelanggan-pelanggan yang bersifat *international group/chain*. Adapun untuk pelanggan *non international group/chain*, selama *volume* dari pesanan adalah cukup besar dan dirasakan membutuhkan penanganan yang khusus terhadap jasa yang diberikan, maka akan dapat pula dilayani dengan pola penjualan dan pendistribusian secara langsung.

Dalam pola penjualan dan pendistribusian secara langsung ini, maka pelanggan akan mengirimkan pesan terhadap produk ataupun jasa yang dibutuhkan secara langsung kepada PT XYZ dan PT XYZ bertanggung jawab secara penuh untuk memenuhi pesanan tersebut dan mengirimkannya kepada pelanggan yang bersangkutan. Adapun waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses pemenuhan pesanan adalah dalam waktu dua hari kerja sejak pesanan diterima.

3.2.3.2. Pola Penjualan dan Pendistribusian secara tidak langsung

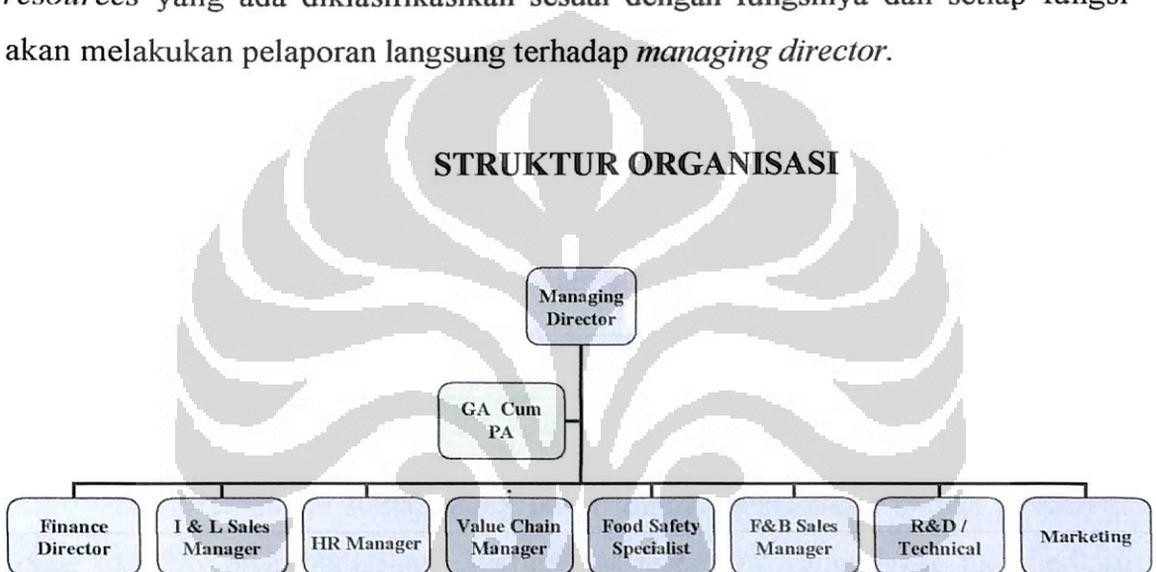
Pola penjualan dan pendistribusian secara tidak langsung adalah penjualan dan pendistribusian produk dan jasa yang dilakukan oleh *distributor* yang ditunjuk oleh PT XYZ untuk melayani pelanggan. Proses penunjukan *distributor* biasanya dilakukan secara terbuka berdasarkan kemampuan *distributor* tersebut untuk menangani pelanggan dalam bidang industri, sehingga *distributor* yang ditunjuk dapat menjalankan kewajibannya dengan baik.

Dalam melaksanakan fungsinya, *distributor* yang merupakan perpanjangan tangan dari PT XYZ menuju pasar, harus memastikan bahwa semua tindakan yang dilakukan berkaitan dengan hubungannya terhadap pelanggan sesuai dengan

standar yang ditetapkan oleh PT XYZ. Untuk mencapai standar tersebut, PT XYZ melakukan proses *training* dan kontrol terhadap *distributor*, sehingga diharapkan seluruh *distributor* yang ada mempunyai standar penanganan terhadap pelanggan yang sama dan seragam. Saat ini PT XYZ telah memiliki 31 *distributor* yang tersebar di seluruh Indonesia.

3.3. Struktur Organisasi PT. XYZ

Struktur organisasi PT XYZ adalah mengikuti bentuk *U-form*, dimana *resources* yang ada diklasifikasikan sesuai dengan fungsinya dan setiap fungsi akan melakukan pelaporan langsung terhadap *managing director*.



Gambar 3.1 – Struktur Organisasi PT XYZ
Sumber: Data internal PT XYZ

Finance

Departemen ini membawahi fungsi-fungsi *account receivable*, *account payable*, *business analysis* dan *reporting*. Fungsi pengawasan adalah merupakan fungsi utama departemen ini, sehingga untuk setiap fungsi yang ada di bawahnya tidak mengalami hal-hal yang dapat membawa perusahaan ke dalam kerugian.

Sales

Departemen ini terbagi menjadi dua bagian berdasarkan sektor yang ditanganinya, yaitu *I&L (Institusional dan Lodging)* dan *F&B (Food dan Beverage)*. Tiap sektor yang ada membawahi seluruh kategori yang termasuk

dalam sektor tersebut. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, tiap sektor dibagi kembali berdasarkan area pelanggan dan jenis dari pelanggan. Terdapat *district sales manager* yang bertanggung jawab terhadap satu area tertentu, dimana *district sales manager* akan kemudian membagi area tersebut menjadi area-area yang lebih kecil lagi, yang tiap areanya merupakan tanggung jawab dari *territory manager*. Baik *territory manager* maupun *district sales manager* mempunyai target pencapaian penjualan masing-masing yang pada akhirnya dikonsolidasikan sebagai pencapaian area tersebut.

Untuk pelanggan korporasi yang merupakan grup internasional, maka *key account manager* bertanggung jawab dalam memastikan bahwa semua perjanjian kerja sama yang terjadi sesuai dengan kebijakan dari kantor regional, baik dalam hal produk yang digunakan, layanan purna jual yang diberikan maupun jenis kerjasama yang dijalin. *District sales manager* dan *key account manager* melakukan pelaporan terhadap pencapaian yang dilakukan kepada *sales manager* untuk sektornya masing-masing.

Human Resources

Departemen ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa *resources* yang dimiliki oleh perusahaan merupakan *resources* yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. *Human resources* bertanggung jawab untuk dapat mengalokasikan *resources* yang dimiliki oleh perusahaan di tempat yang sesuai dengan *capabilities* yang dimiliki oleh *resources* tersebut disesuaikan dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Proses pelatihan ataupun pengembangan dari *resources* yang dimiliki untuk dapat meningkatkan *capabilities* yang dimilikinya, juga merupakan tanggung jawab dari departemen ini.

Value Chain

Departemen ini merupakan departemen yang bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh proses yang terjadi dari mulai pemilihan pemasok, pembelian bahan baku, pengaturan jadwal produksi, pergudangan, penerimaan

pesanan dan distribusi berlangsung sesuai jadwal yang disetujui, baik untuk penjualan secara langsung ataupun tidak langsung.

Dikarenakan fungsi produksi dan distribusi dilakukan oleh pihak ketiga, maka *value chain* harus memastikan bahwa pihak ketiga berkomitmen terhadap satu obyektif yang sama dan mampu memberikan hasil sesuai dengan komitmen yang telah disepakati oleh kedua belah pihak.

Food Safety Specialist

Departemen ini merupakan fungsi yang unik dalam perusahaan. Dikarenakan perusahaan bergerak dalam bidang produk kebersihan dan sanitasi, maka sangat penting untuk mempunyai satu departemen dengan kemampuan dalam bidang *food safety*, yang akan menunjang visi dan misi perusahaan secara keseluruhan. Departemen ini membantu pelanggan dalam mewujudkan konsep kebersihan dan sanitasi dari sisi *food safety*, baik berupa konsultasi, pelatihan maupun proses *audit*. *Resources* untuk departemen ini haruslah memperoleh sertifikasi dari lembaga ataupun organisasi internasional yang kompeten dalam bidang *food safety*.

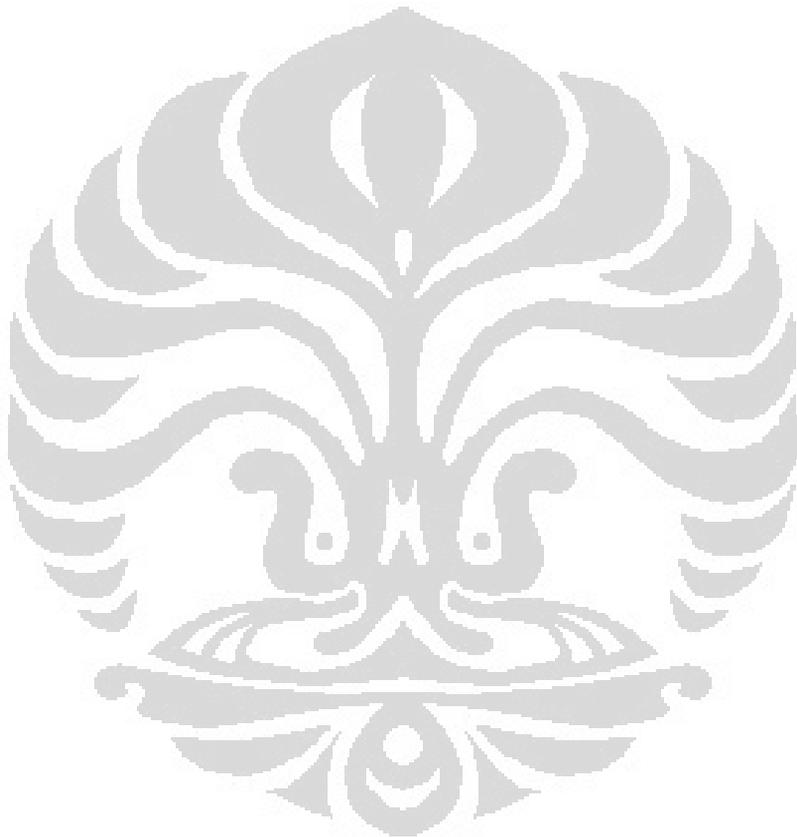
R&D (Technical)

Departemen ini bertanggung jawab untuk memastikan kualitas produk yang dihasilkan adalah sesuai spesifikasi yang ditentukan, melakukan uji terhadap produk-produk yang ada baik dalam skala laboratorium maupun uji di tempat pelanggan. Dalam hal produk baru yang merupakan inovasi dari perusahaan, maka departemen *R&D (Technical)* bertanggung jawab untuk memastikan bahwa inovasi tersebut dapat diterapkan dalam pasar Indonesia, menyesuaikan dengan kondisi teknis di tempat pelanggan.

Marketing

Dalam struktur PT XYZ, *marketing* merupakan fungsi yang terpisah dengan *sales*. Dengan terpisahnya fungsi ini, maka *marketing* menjadi fungsi yang lebih independen dalam melakukan fungsi *strategy development*, *product portfolio management* maupun pengenalan produk baru.

Fungsi *strategy development* adalah fungsi yang sangat *critical* karena di dalamnya mencakup strategi apa yang akan diterapkan terhadap pelanggan maupun calon pelanggan, baik untuk produk ataupun *system* yang ada ataupun untuk produk yang baru, termasuk di dalamnya adalah analisis *profitability* sehingga memungkinkan perusahaan untuk tetap dapat beroperasi dalam keadaan keuangan yang baik.



BAB IV

ANALISIS PERMASALAHAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Lingkungan Internal

4.1.1. Resources

Resources merupakan salah satu dari komponen *fundamental* yang mempengaruhi strategi perusahaan. Adapun *resources* yang dimiliki oleh PT XYZ terdiri dari *tangible* dan *intangible resources*. *Tangible resources* yang saat ini dimiliki oleh PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. *Inventory* ataupun ketersediaan produk yang berada di setiap lokasi pergudangan PT XYZ ataupun pihak *distributor*.
2. Peralatan seperti mesin produksi yang dimiliki oleh PT XYZ ataupun pihak ketiga yang diberikan kewenangan untuk melakukan produksi bagi produk PT XYZ.
3. Alat pengatur dosis produk, yang dapat dipinjamkan oleh PT XYZ terhadap pelanggan yang menggunakan produk dan *service* dari PT XYZ.
4. *Marketing communication materials* yang berupa *Product Information Sheet*, *Material Safety Data Sheet*, *Wall Chart*, *Job Card* dan Brosur yang diberikan kepada pelanggan.
5. Materi pelatihan yang diberikan kepada pelanggan dalam menunjang pengetahuan akan produk yang digunakan.

Adapun *intangible resources* yang saat ini dimiliki oleh PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. Reputasi PT XYZ sebagai perusahaan multinasional yang telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun dalam industri penyedia jasa kebersihan dan *hygiene*.
2. Pengetahuan mengenai produk dan sistem kebersihan serta *hygiene*.
3. Paten dan *trademark* akan produk-produk, sistem maupun inovasi.

4.1.2. *Capabilities*

PT XYZ mempunyai *capabilities* dalam beberapa bidang sebagai berikut:

1. Adanya departemen pengembangan produk yang secara terus menerus mengembangkan *performance* dari produk yang telah ada serta menemukan inovasi terhadap produk ataupun *system* dari solusi kebersihan dan *hygiene* bagi pelanggan. Departemen ini berada di kantor pusat di Amerika, dan mempunyai perwakilan di tiap-tiap negara yang memungkinkan setiap negara untuk berinteraksi dengan cepat mengenai kebutuhan dari pelanggan ataupun *trend* yang ada saat ini.
2. *System value chain* yang terintegrasi, dengan adanya pola penjualan dan pendistribusian baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga dapat menjangkau pelanggan di seluruh area. Untuk memastikan ketersediaan produk di tiap area, maka dilakukan *review S&OP (Sales & Operation Planning)* tiap bulannya, untuk mengantisipasi adanya kenaikan ataupun penurunan kebutuhan akan produk yang sebelumnya telah ada dalam *forecast*. Adapun *system* ini juga akan berkaitan langsung dengan jadwal produksi yang akan dilakukan di pabrik.
3. Mempunyai departemen yang khusus menangani pembuatan alat pengatur dosis bagi produk. Departemen ini berada di kantor pusat di Amerika dan berkoordinasi dengan departemen pengembangan produk dalam melakukan pembuatan alat pengatur dosis bagi produk, sehingga alat pengatur dosis produk yang dibuat akan sejalan dengan produk ataupun *system* yang dirancang oleh departemen pengembangan produk.
4. Mempunyai *auditor* dalam bidang *food safety* yang sudah tersertifikasi oleh badan sertifikasi internasional sehingga dapat memberikan saran ataupun solusi yang sesuai dengan regulasi internasional dalam hal penanganan masalah-masalah mengenai *food safety* ataupun kebersihan dan *hygiene*.
5. Mempunyai struktur organisasi yang berbentuk *U-form*, dimana *resources* yang ada diklasifikasikan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Hal ini akan mempermudah koordinasi masing-masing departemen dan memperpendek rantai birokrasi dalam proses pengambilan keputusan.

4.1.3. *SWOT Analysis*

Berikut ini adalah analisis internal berdasarkan kepada SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) Analysis untuk PT XYZ.

Strengths

1. Mempunyai *brand* ekuitas yang baik, karena merupakan perusahaan penanaman modal asing dengan produk-produk dan *system* yang sudah digunakan di 160 negara.
2. Mempunyai *capabilities* mengenai *food safety* dengan adanya konsultan *food safety* berpengalaman dan tersertifikasi secara internasional .
3. Mempunyai jaringan yang kuat dan terbina dengan baik dengan grup pelanggan internasional.
4. Mempunyai unit bisnis tersendiri yang bergerak dalam bidang peralatan, sistem dosing, yang dapat mendukung pelaksanaan program kebersihan dan sanitasi di area pelanggan.

Weaknesses

1. Kurangnya kemampuan dari bagian penjualan dalam memasarkan produk sesuai target pasarnya.
2. Kurangnya kemampuan dan pengetahuan dari bagian penjualan dalam penerapan aplikasi produk.
3. Tidak adanya standardisasi penawaran untuk sektor *food service (product/service/value)* yang seragam di setiap negara.
4. Masih terfokus pada penjualan produk secara terpisah dibandingkan dengan penjualan produk dengan program yang terintegrasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
5. Lebih fokus pada grup internasional dibandingkan dengan grup lokal yang mempunyai potensi yang cukup besar.
6. Adanya ketergantungan pada *talent/resources* tertentu dalam menjaga hubungan baik dengan grup internasional.
7. Rendahnya penetrasi untuk *C market* dikarenakan investasi yang cukup tinggi pada sistem dosing yang tersedia pada saat ini.

8. *Distributor* masih melakukan penetrasi terhadap pasar dengan cara konvensional, yaitu fokus pada produk dasar tanpa memperkenalkan inovasi yang ada, karena diharapkan dari produk dasar ini akan dapat memberikan lebih banyak keuntungan.
9. Terbatasnya jaringan distribusi, baik yang dilakukan oleh *distributor* ataupun yang dilakukan secara langsung.
10. Kurang konsistennya *sales* dan *service coverage*, terutama untuk pelanggan dengan banyak *outlet* yang terletak di kota-kota kecil di Pulau Jawa ataupun yang terletak di luar Pulau Jawa.

Opportunities

1. Pangsa pasar yang sangat besar dan terbuka luas untuk sektor *food service* dengan mempertimbangkan pertumbuhan *outlet* dan *sales value* dari sektor ini.
2. Keinginan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan *one stop shop* – memperlebar kesempatan untuk melakukan ekspansi terhadap sektor lain.
3. Meningkatnya kesadaran akan kebersihan dan sanitasi.
4. Meningkatnya kesadaran akan pentingnya penerapan *Food Safety*.
5. Meningkatnya biaya atau upah yang harus dibayarkan bagi tenaga kerja, memberikan kebutuhan untuk suatu solusi kebersihan dan sanitasi yang dapat meningkatkan produktivitas.
6. Meningkatnya kesadaran untuk menjaga lingkungan dengan menggunakan produk ataupun sistem yang ramah terhadap lingkungan.

Threats

1. Pesaing lokal yang sudah cukup berhasil dengan penguasaan pasar C dan D dapat mengancam posisi PT XYZ di pangsa pasar yang lebih *premium*, dengan semakin bervariasinya produk yang ditawarkan dan harga beli yang lebih murah dibandingkan dengan PT XYZ.
2. Kebanyakan pelanggan mempersepsikan bahwa produk ramah lingkungan biasanya jauh lebih mahal dibandingkan dengan produk sejenisnya. Dengan demikian, PT XYZ harus mempertimbangkan untuk dapat

memberikan program yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan tanpa adanya kenaikan biaya yang cukup signifikan, terutama di Indonesia yang merupakan negara berkembang dimana aspek lingkungan belum mendapatkan perhatian sepenuhnya dari pelanggan.

3. Program yang didesain oleh pesaing PT XYZ, telah digunakan selama bertahun-tahun oleh pelanggan, sehingga tingkat kenyamanan penggunaan produk adalah sangat tinggi dan sangat mungkin untuk terjadi penolakan yang cukup tinggi terhadap program baru dari pesaingnya.
4. Persaingan yang cukup ketat dari pesaing lokal, dikarenakan strategi *low cost*nya menjadikan produk yang ditawarkan menjadi komoditas.
5. Kurang fokus pada area yang mempunyai potensi cukup besar.
6. Meningkatnya kebutuhan untuk mendapatkan *technical service* yang dapat memastikan bahwa seluruh *outlet* mencapai standar kebersihan dan sanitasi yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* di atas, perusahaan dapat menggunakannya untuk membantu analisis strategik dalam membangun keunggulan bersaing. Melihat dari *internal strength* yang dimiliki oleh perusahaan dan membandingkannya dengan *environmental opportunities* yang ada, maka sebaiknya PT XYZ mengambil pola pertama dalam diagram *SWOT*, yaitu membangun keunggulan bersaing melalui strategi yang agresif, dalam hal ini dengan cara mengutamakan *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan.

4.1.4. *Core Competency*

Berdasarkan hasil dari penelitian pendahuluan yang dilakukan terhadap 20 responden yang bergerak dalam *bidang food service* mengenai *resources* dan *capabilities* yang sebaiknya dimiliki oleh perusahaan penyedia produk dan jasa bidang bahan kimia pembersih, diurutkan sesuai dengan tingkat kepentingannya, pada umumnya pelaku usaha dalam bidang *food service* mengharapkan bahwa *resources* dan *capabilities* yang sebaiknya dimiliki adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 – Pemeringkatan *Resources* dan *Capabilities*

<i>RESOURCES</i>	<i>RANK</i>	<i>CAPABILITIES</i>	<i>RANK</i>
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	1	<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	1
<i>Brand Image</i>	2	Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	2
Reputasi	2	Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	3
Ketersediaan produk	3	Kecepatan Pelayanan	4
Alat pengatur dosis produk	4	Komunikasi Pemasaran	5
<i>Training Material</i>	5	Pengetahuan mengenai produk	6
Brosur	6	<i>Audit</i>	7
<i>Product Information Sheet</i>	7	Penguasaan terhadap <i>training material</i>	8
<i>Wall Chart</i>	8	Proses kerja	9
Merek	9	Ketrampilan Manajemen	10
<i>Job Card</i>	10		
Paten	11		
<i>Order Processing System</i>	12		
<i>Trademark</i>	13		
<i>Material Safety Data Sheet</i>	14		
Peralatan seperti mesin	15		
Struktur Organisasi	16		

Melihat dari hasil pemeringkatan *resources* dan *capabilities* di atas, maka dapat kita analisis lebih jauh lima urutan teratas dari masing-masing *resources* dan *capabilities* sebagai berikut :

Resources:

1. Produk dan *system* yang terintegrasi

Dikarenakan sektor *food service* merupakan sektor yang berhubungan langsung dengan *food safety*, maka produk yang digunakan haruslah produk yang dapat memberikan hasil yang diinginkan dalam memenuhi standar kebersihan dan *hygiene*, mengingat tingkat kekotoran yang dimiliki oleh sektor ini relatif cukup berat, sehingga diperlukan produk yang handal sesuai fungsinya untuk dapat memberikan hasil akhir yang diinginkan. Selain itu, adanya produk dan *system*

yang terintegrasi akan memudahkan *market* untuk mengadopsi *success story* maupun pengalaman yang dimiliki oleh pelanggan lainnya.

Selain itu dalam proses pengintegrasian produk dan *system*, haruslah dipertimbangkan proses penggunaan produk yang mudah dan tidak membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengoperasian *system* tersebut, mengingat dalam sektor *food service*, kecepatan penyajian dari makanan menjadi hal yang diutamakan, terutama untuk restoran cepat saji. Dengan demikian proses ini tidak boleh menjadi terhambat dikarenakan adanya kesulitan dalam penggunaan dari produk pembersih. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah tingginya *turn over* di sektor *food service*, mengakibatkan harus adanya proses pembelajaran dari awal terhadap staf baru dalam menggunakan produk. Apabila proses penggunaan produk cukup mudah, hal ini akan mempercepat proses pembelajaran bagi staf yang baru dalam mengaplikasikan produk tersebut.

2. Brand Image dan reputasi perusahaan

Penanganan secara *B to B* membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi dari pelanggan dalam pemilihan pemasok maupun penggunaan produk. Pelanggan akan mengutamakan pemasok yang telah mempunyai reputasi yang baik, terutama bagi pelanggan yang merupakan *international chain customer*. Reputasi pemasok yang dikenal dengan baik oleh pelanggan memberikan tingkat kepercayaan tinggi terhadap pelanggan.

Produk dengan *brand image* yang terjaga dengan baik merupakan salah satu *resources* yang diharapkan untuk dimiliki oleh perusahaan penyedia produk bahan kimia pembersih, karena dengan *brand image* yang baik maka kemungkinan terjadinya penurunan kualitas dari produk akan dapat dihindari, sehingga tidak akan mempengaruhi sisi operasional dari pihak pelanggan.

3. Product Availability/Ketersediaan Produk

Hal lain yang menjadi salah satu pertimbangan bagi pelanggan dalam pemilihan perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih adalah jaminan ketersediaan barang dari *supplier*, dikarenakan sektor *food service* adalah sektor yang dinamis dan sangat cepat mengalami perubahan. Dengan adanya

jaminan ketersediaan barang yang konsisten dari *supplier*, tidak akan menghambat jalannya operasi sektor *food service* secara keseluruhan.

Ketersediaan produk juga akan menjamin konsistensi dari tingkat kebersihan dan *hygiene* yang ingin dicapai oleh pelanggan. Dengan konsistensi dari ketersediaan produk, maka pelanggan akan selalu dapat mempertahankan tingkat kebersihan dan *hygiene* yang diinginkan. Pelanggan juga tidak perlu direpotkan dengan mencari produk pengganti pada saat produk yang biasa digunakan tidak tersedia, dimana hal ini juga akan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan penyedia produk dan jasa di bidang kimia pembersih sebagai pembuka jalan masuknya perusahaan pesaing dengan produk pengganti atau *substitusi*, apalagi jika hal ini diperkuat dengan rendahnya *switching cost*.

4. Alat Pengatur Dosis Produk

Kemudahan dalam sisi operasional di pihak pelanggan merupakan salah satu faktor yang mendasari pertimbangan pemilihan pemasok. Adanya alat pengatur dosis akan memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam menjalankan kegiatan usahanya, karena alat ini akan membantu memastikan ketepatan penggunaan produk bahan kimia pembersih dalam hal konsumsi produk, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi kekurangan ataupun kelebihan penggunaan bahan kimia pembersih untuk setiap aktivitas kebersihan yang dilakukan oleh pelanggan. Hal ini juga akan meminimalkan kemungkinan terjadinya kekeliruan apabila dibandingkan dengan penggunaan produk secara manual.

Adanya divisi khusus pada PT XYZ yang menangani alat pengatur dosis produk memberikan keuntungan bagi PT XYZ untuk dapat menjadi yang terdepan dalam inovasi ataupun pengadaan alat pengatur dosis yang diperlukan oleh pelanggan.

5. Training material

Tingginya tingkat *turn over* pegawai yang umumnya dijumpai pada industri *food service* mengakibatkan tingginya permintaan untuk melakukan pelatihan bagi karyawan sektor *food service* tersebut. Beragamnya tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan sektor *food service* ini menimbulkan

kebutuhan akan adanya *training material* yang lengkap, mudah dimengerti dan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan bagi karyawan tersebut.

Standarisasi *training material* merupakan *resources* yang dapat membangun keunggulan bersaing, apabila *training material* tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan pihak pelanggan dan memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam memahaminya. *Training material* tersebut haruslah disesuaikan peruntukannya bagi pelanggan baik dalam hal materi yang disampaikan ataupun alokasi waktu yang diperlukan untuk menyampaikan materi tersebut.

Capabilities:

1. Pelayanan Purna Jual/*After Sales Service*

Pelayanan purna jual merupakan salah satu *capabilities* yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam sektor *food service* ini, karena dengan adanya pelayanan purna jual yang meliputi *dispensing system maintenance*, *service* rutin, *training*, *regular customer visits* oleh *sales team* ataupun *technical team* memastikan bahwa pelanggan akan tetap mendapatkan pelayanan yang optimal dari perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih dalam mencapai standar kebersihan dan *hygiene* yang diinginkan oleh pelanggan.

Hal lain yang ingin dicapai oleh pelanggan dengan adanya pelayanan purna jual ini adalah memastikan bahwa kebutuhan pelanggan akan selalu mendapatkan respon dari perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih secara menyeluruh, baik itu berupa produk dan jasa yang sedang/sudah digunakan pada saat itu ataupun kebutuhan lain yang mungkin timbul. Adanya pelayanan purna jual yang optimal selain menjaga hubungan baik antara *supplier* dengan pelanggan, juga membatasi gerak perusahaan pesaing dalam mendekati pelanggan.

2. Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan.

Penanganan untuk sektor industri dengan pola *B to B* menuntut kemampuan yang memadai dari *sales team* maupun *technical team* dalam hal memberikan saran maupun konsultasi terhadap masalah yang dihadapi pelanggan,

sehingga *sales team* maupun *technical team* haruslah dibekali dengan pengetahuan yang cukup detail mengenai produk ataupun *system* yang diterapkan di tempat pelanggan. Akan lebih baik lagi apabila *sales team* maupun *technical team* mempunyai pengetahuan yang memadai dalam bidang *food safety*, dikarenakan hal tersebut merupakan hal yang sangat penting bagi para pelaku usaha dalam bidang *food service*.

Kemampuan yang memadai dalam memberikan konsultasi ataupun solusi bagi pelanggan, secara tidak langsung akan meningkatkan reputasi dari perusahaan penyedia produk dan jasa di bidang kimia pembersih, karena pelanggan akan mempunyai kepercayaan terhadap perusahaan tersebut dalam penanganan kebersihan dan *hygiene* di tempat pelanggan. Dengan demikian, setiap kali pelanggan membutuhkan produk dan pelayanan yang berkaitan dengan kebersihan ataupun *hygiene*, maka perusahaan tersebut akan menjadi referensi awal bagi pelanggan. Hal ini juga dapat menjadi referensi bagi calon pelanggan lain yang akan menggunakan produk dan jasa dari perusahaan tersebut, dikarenakan *expertise* yang dimiliki dan sudah dikenal oleh banyak pelanggan dalam sektor *food service*.

3. Pengetahuan dalam pengembangan produk/inovasi

Perkembangan teknologi yang cukup cepat mendorong terjadinya perubahan di pihak pelanggan dalam hal penggunaan teknologi yang ada untuk memajukan kegiatan usahanya. Dengan demikian, perusahaan penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dalam pengembangan produk atau melakukan inovasi terhadap produk maupun jasa yang diberikan terhadap pelanggan.

Pengetahuan yang memadai dalam hal pengembangan produk dan kecepatan dalam melakukan implementasi terhadap inovasi tersebut merupakan salah satu *capabilities* yang dianggap penting oleh pelanggan, karena dengan tingginya tingkat pengetahuan yang dimiliki serta kemampuan melakukan inovasi akan membantu pelanggan dalam meningkatkan kualitas dari usaha yang dijalankannya.

4. Kecepatan Pelayanan

Dengan mempertimbangkan kondisi sektor *food service* yang sangat dinamis, dimana kecepatan pelayanan bagi pelanggannya menjadi faktor utama yang penting bagi sektor ini, maka pelaku usaha dalam sektor *food service* juga menginginkan untuk mendapatkan kecepatan pelayanan yang sama dari penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih.

Kecepatan pelayanan yang diinginkan tidak hanya yang bersifat *order processing* terhadap produk yang dibutuhkan, akan tetapi juga meliputi *response time* dari penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih dalam memberikan solusi terhadap kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan, baik mengenai produk, *service* ataupun *marketing materials* yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam mencapai *obyektif* dan standar akan kebersihan dan *hygiene* yang diinginkan oleh pelanggan. Adapun ketersediaan *marketing materials* seperti brosur, lembar data keselamatan material, *wallchart*, *job card* merupakan hal yang dirasakan penting bagi pelanggan dalam pemilihan supplier penyedia produk dan jasa kebersihan dan *hygiene*, sehingga ketika pelanggan sudah menetapkan pilihan mereka untuk menggunakan produk dan jasa bidang kimia pembersih dari suatu perusahaan, ketersediaan *marketing materials* dalam waktu cepat sesuai dengan produk dan *system* yang digunakan menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan dalam kecepatan pelayanan.

5. Komunikasi Pemasaran

Dalam industri yang pendekatannya bersifat *B to B*, dimana komunikasi pemasaran adalah melalui pendekatan yang harus *customize* untuk masing-masing pelanggan, maka komunikasi pemasaran menjadi hal yang dirasakan cukup penting bagi pelanggan. Komunikasi pemasaran untuk industri ini lebih bersifat edukatif bagi pelanggan, baik dalam bentuk brosur, *job card* ataupun *wall chart*. Pengintegrasian antara materi pemasaran dan komunikasi pemasaran haruslah sesuai dengan target market yang ingin dicapai, sederhana dan mudah dimengerti oleh setiap orang.

Melihat dari komposisi *resources* dan *capabilities* di atas, dapat terlihat bahwa untuk *resources* dan *capabilities* yang menempati urutan teratas, yaitu

produk dan *system* yang terintegrasi (*resources*) serta pelayanan purna jual/*after sales service* (*capabilities*) merupakan kombinasi *resources* dan *capabilities* yang saling mendukung, sehingga dapat merupakan *core competency* yang sebaiknya dimiliki oleh perusahaan penyedia produk dan jasa kimia pembersih untuk industri. Produk dan *system* yang terintegrasi merupakan *resources* utama yang kemudian dalam pelaksanaannya pada area pelanggan perlu ditunjang dengan *capabilities* untuk mengoptimalkan produk dan *system* yang terintegrasi tersebut dengan memberikan pelayanan purna jual atau *after sales service* kepada pelanggan, sehingga dengan demikian akan menjadikan hal ini sebagai *core competency* yang dapat digunakan dalam membangun sumber keunggulan bersaing.

4.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Di bawah ini akan digambarkan analisis lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.

4.2.1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum ini merupakan lingkungan terluas dan berpengaruh terhadap industri dan perusahaan, yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Terdapat enam faktor yang mempengaruhi lingkungan umum ini, yaitu demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, teknologi dan global.

Tabel 4.2 – *Country Population*

Rank	Country/Territory	Population
	World	6,446,131,400
1	People's Republic of China	1,306,313,812
2	India	1,080,264,388
	European Union	459,488,400
3	United States	288,042,410
4	Indonesia	241,973,879
5	Brazil	186,112,794
10	Japan	127,417,244
12	Philippines	87,857,473
13	Vietnam	83,535,576
19	Thailand	65,444,371
24	South Korea	48,422,644
44	Malaysia	26,207,102
47	North Korea	22,912,177
48	Republic of China on Taiwan	22,894,384
	Hong Kong	6,898,688
101	Laos	6,217,141
106	Papua New Guinea	5,545,268
118	Singapore	4,425,720
168	Brunei	372,361

Source: www.wikipedia.org
Estimate 2005

Dari tabel 4.2. di atas terlihat bahwa Indonesia merupakan negara kepulauan dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia. Dimana,

berdasarkan data riset dari *euro monitor*, distribusi populasi urban secara usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 – Distribusi Populasi Urban secara usia

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Population, mid-year ('000)</i>	221,789.80	224,644.00	227,463.80	230,245.70	232,984.70	235,672.30
<i>Birth rate (per '000)</i>	20.4	20.1	19.7	19.3	18.9	18.5
<i>Death rate (per '000)</i>	6.6	6.5	6.4	6.4	6.3	6.3
<i>Urban population ('000)</i>	100,773.00	104,741.70	108,644.50	112,601.60	116,474.90	120,516.30
<i>Urban population (%)</i>	45.7	46.9	48.1	49.2	50.3	51.4
<i>Population aged 0-14 (%)</i>	29.1	28.7	28.4	28	27.7	27.3
<i>Population aged 15-64 (%)</i>	65.6	65.9	66.1	66.3	66.6	66.8
<i>Population aged 65+ (%)</i>	5.3	5.4	5.5	5.6	5.8	5.9

Source : Euro Monitor Research, 2007

Besarnya jumlah penduduk Indonesia merupakan pasar potensial bagi industri untuk dapat memasarkan produknya. Tingginya persentase dari populasi usia 15-64 yang merupakan bagian dari usia produktif merupakan basis penyedia tenaga kerja yang dapat menjadi keunggulan.

Ekonomi telah mengalami perubahan ke arah yang lebih baik dalam beberapa tahun ini. Kemudahan dalam hal investasi jauh lebih baik dengan adanya dukungan dari kredit yang diberikan. Akan tetapi, tingkat pengangguran yang ada masih cukup tinggi. Indonesia menduduki peringkat ke 67 untuk tingkat pengangguran (*the world fact book 2005, wikipedia.org*). Meskipun pada tahun 2008 tingkat kemiskinan menurun hingga sebesar 15.4%, lebih dari 40 juta populasi masih hidup dalam taraf kemiskinan (*euro monitor*).

Tabel 4.4 – *Unemployment rate*

<i>Rank</i>		<i>Unemployment Rate</i>
1	Andora	0
5	Thailand	1.5
6	Vietnam	1.9
16	Malaysia	3
18	Brunei	3.2
22	Singapore	3.4
25	South Korea	3.6
32	Japan	4.7
32	US (Jan 06)	4.7
33	United Kingdom	4.8
40	Laos	5.7
67	Indonesia	9.2
	European Union	9.5
72	China	9.8
89	Philippines	11.7
158	Liberia	85
159	Nauru	90

Source : The World Fact Book, 2005

Berdasarkan data riset dari *euro monitor*, pertumbuhan *GDP* pada tahun 2008 masih lebih rendah apabila dibandingkan dengan pertumbuhan *GDP* pada tahun 2007.

Tabel 4.5 – *Pertumbuhan GDP*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Inflation (% change)</i>	6.6	6.2	10.5	13.1	6.4	
<i>GDP (% real growth)</i>	4.8	5	5.7	5.5	6.3	
<i>GDP (national currency millions)</i>	2,013,674,600.00	2,295,826,200.00	2,774,281,100.00	3,339,216,800.00	3,949,321,400.00	4,964,028,999.00
<i>GDP (US\$ millions)</i>	234,772.50	256,836.90	285,868.70	364,570.40	432,044.80	515,420.00

Source : Euro Monitor Research, 2007

Sektor pertanian, yang berkontribusi sebesar 14.7% dari *GDP*, memberikan kenaikan hasil pertanian sebesar 3.8% pada tahun 2007. Pada tahun 2008, industri pertanian mendapatkan keuntungan dari tingginya harga dunia untuk hasil bumi. Kenaikan dari Upah Minimum Regional (UMR) disamping

memberikan efek positif bagi para pekerja, disisi lain memberikan sisi negatif pada kemampuan bersaing untuk industri padat karya seperti tekstil dan elektronik. Berulangnya serangan teroris yang terjadi di Bali dan Jakarta telah menurunkan penanaman modal atau investasi dari luar negeri serta industri pariwisata. Akan tetapi kedua sektor ini mulai membaik pada tahun 2007.

Adanya ketidakpastian dalam bidang hukum, sangat mempengaruhi strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan. Terjadinya era reformasi mendorong terjadinya perubahan dalam hal praktek ekonomi yang tidak sesuai seperti contohnya korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan semakin gencarnya dilakukan pemberantasan korupsi oleh Komisi Pemberantasan Korupsi memberikan dampak positif bagi perkembangan investasi. Pemilihan Umum yang diadakan pada bulan April 2009 membuat investor pada saat ini memilih untuk menunda penanaman modal hingga selesainya pemilihan umum.

Adanya globalisasi akan mempengaruhi perilaku sosial dan budaya masyarakat. Pengertian akan pentingnya kebersihan dan sanitasi mengalami peningkatan seiring dengan banyaknya industri yang menerapkan standar kebersihan dan sanitasi sesuai dengan standar internasional. Perkembangan yang amat pesat di bidang teknologi, baik dalam hal teknologi produk yang dihasilkan ataupun teknologi informasi mengakibatkan munculnya kebutuhan akan adanya teknologi tepat guna yang dapat diaplikasikan pada sektor *food service*. Berkembangnya industri *food service* secara cepat, ditandai dengan banyaknya investasi asing di industri tersebut baik secara langsung ataupun melalui konsep waralaba, akan membawa perubahan standar kebersihan dan sanitasi yang harus dipenuhi oleh terwaralaba.

4.2.2. Lingkungan Industri

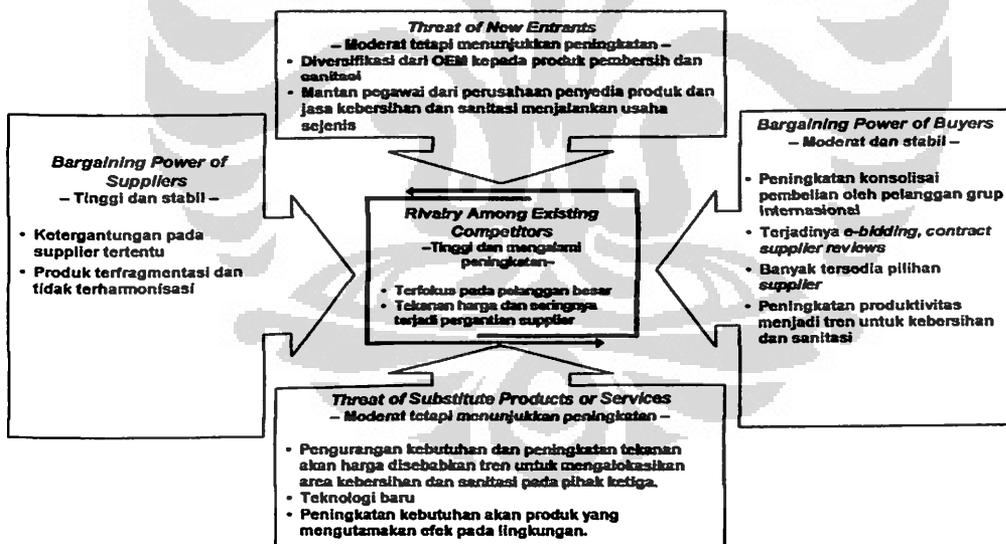
Five Forces Analysis

Penyedia produk dan jasa di bidang kebersihan dan sanitasi yang tersedia saat ini di pasar cukup banyak tersedia, baik yang merupakan penanaman modal asing ataupun yang berasal dari penanaman modal dalam negeri. Kebanyakan perusahaan yang bergerak di industri ini, selain menyediakan produk dan jasa di bidang kebersihan dan sanitasi, mereka juga melakukan diversifikasi terhadap

produk lain, misalnya peralatan kebersihan, mesin cuci piring maupun menyediakan peralatan dapur lainnya.

Demikian pula sebaliknya, perusahaan yang pada awalnya hanya merupakan *Original Equipment Manufacturing (OEM)*, mulai melakukan perluasan usaha dengan cara menyediakan bahan pembersih dan sanitasi. Dengan adanya persaingan yang cukup ketat dalam industri tersebut, maka perusahaan lokal biasanya menggunakan strategi produk dengan harga rendah kepada pelanggan, untuk dapat meningkatkan *market share*nya.

Berdasarkan konsep yang dikembangkan oleh Michael Porter, dimana terdapat lima kekuatan (*five forces*) yang mempengaruhi kompetisi dalam lingkungan industri, maka dapat digambarkan *five forces* untuk industri penyedia jasa kebersihan dan sanitasi sebagai berikut:



Gambar 4.1 – *Market Overview – Industry Attractiveness*, dimodifikasi dari Five Forces Model (Porter, 1996) untuk industri produk kimia pembersih (berdasarkan analisis penulis)

Secara keseluruhan terlihat bahwa kekuatan pemasok adalah relatif tinggi dan stabil dimana jumlah pemasok yang mempunyai standar internasional dalam produk kebersihan dan sanitasi hanya terdiri dari dua perusahaan saja, dimana pelanggan dan calon pelanggan yang merupakan pelanggan yang bersifat grup

internasional adalah cukup banyak. Posisi ini juga diperkuat dengan terfragmentasinya produk yang ada dan produk pengganti yang ada mempunyai kualitas yang berbeda. Sehingga untuk melakukan penggantian pemasok akan membutuhkan *switching cost* yang tinggi.

Secara keseluruhan terlihat bahwa kekuatan pembeli adalah moderat dan stabil, dimana banyak terjadinya konsolidasi pembelian oleh pelanggan, terutama pelanggan yang bersifat grup internasional dan memiliki banyak cabang operasi di Indonesia. Dengan demikian hal ini meningkatkan kemampuan pembeli untuk mengendalikan harga.

Mulai digunakannya teknologi informasi untuk proses pemilihan pemasok, contohnya dengan menggunakan *e-bidding* mengakibatkan terbukanya kompetisi yang cukup luas bagi pemasok yang lain. Terjadinya *contract supplier reviews* yang berkala, membuka peluang yang lebih besar bagi pembeli untuk meningkatkan kekuatan tawarnya, dimana pada industri ini banyak tersedia pilihan pemasok yang dapat menyediakan produk dan jasa bidang kebersihan dan sanitasi dengan memberikan penawaran terhadap produk dan jasa yang diberikan guna meningkatkan produktivitas yang saat ini sedang menjadi tren untuk industri kebersihan dan sanitasi.

Apabila melihat ancaman yang datang dari pendatang baru pada industri ini, dapat dilihat sifatnya adalah moderat tetapi menunjukkan peningkatan. Hal ini terlihat dengan mulai terjadinya diversifikasi dari *OEM* yang semula hanya memfokuskan pada mesin dan peralatan yang diproduksinya, menjadi berekspansi kepada produk pembersih dan sanitasi, karena selama ini *OEM* telah memasok kepada tipe pelanggan yang sama dengan produk pembersih dan sanitasi, sehingga proses diversifikasi ini menjadi relatif tidak terlalu sulit bagi *OEM*.

Ancaman akan pendatang baru lainnya berasal mantan pegawai dari perusahaan penyedia produk dan jasa kebersihan dan sanitasi, yang mulai menjalankan usaha sejenis dan memasuki tipe pelanggan yang sama. Adanya pendatang baru akan mengancam pangsa pasar yang selama ini didominasi oleh pemain lama, serta mengganggu keseimbangan permintaan dan penawaran.

Adapun dalam hal ancaman terhadap adanya produk pengganti, terlihat tren yang ada pada saat ini adalah moderat tetapi menunjukkan peningkatan,

disebabkan oleh adanya pengurangan kebutuhan secara langsung pada pihak pelanggan yang diakibatkan adanya perubahan proses kerja yang semula ditangani langsung oleh pihak pelanggan menjadi ditangani oleh pihak ketiga (*outsourcing*). Adanya pengalokasian penanganan pekerjaan bagi area kebersihan dan sanitasi mengakibatkan tingginya tekanan akan harga sebagai akibat dari perbedaan standar kebersihan dan sanitasi yang diinginkan, dimana untuk hal ini cukup banyak tersedia produk pengganti.

Munculnya teknologi baru yang dapat meningkatkan produktivitas dari pekerjaan juga merupakan ancaman yang timbul dari produk pengganti apabila produk pengganti yang ditawarkan telah menggunakan teknologi yang baru ini. Apalagi jika produk pengganti ini dapat memberikan kepuasan pelanggan yang sama atau bahkan lebih baik.

Meningkatnya kesadaran akan efek produk kimia terhadap lingkungan hidup mengakibatkan terjadinya peningkatan kebutuhan akan produk yang mengutamakan efek positif pada lingkungan, baik itu merupakan produk yang dapat memberikan penghematan akan energi yang digunakan ataupun tidak mempunyai efek negatif terhadap hasil buangnya jika terurai dalam tanah, sebagai alternatif produk pengganti terhadap produk yang digunakan saat ini.

Tingkat persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik dari produk atau jasa, total biaya tetap, kapasitas, tingkat kesulitan untuk keluar dari industri dan inovasi dari pesaing. Untuk tingkat persaingan yang ada pada industri saat ini adalah bersifat tinggi dan mulai menunjukkan peningkatan, dimana jumlah pesaing yang bergerak di bidang penyedia produk dan jasa kebersihan dan sanitasi adalah cukup banyak, sedangkan kebanyakan pesaing yang ada memfokuskan diri pada pelanggan besar ataupun pelanggan yang bersifat grup internasional ataupun korporasi yang mempunyai banyak cabang yang beroperasi di seluruh Indonesia, Dengan demikian maka pangsa pasar yang diperebutkan menjadi cukup terbatas dengan jumlah pesaing yang cukup banyak.

Terjadinya persaingan dalam penawaran harga mengakibatkan terjadinya penekanan akan harga jual bagi tiap pemasok, sehingga persaingan yang terjadi menjadi semakin ketat. Hal ini diperkuat dengan seringnya terjadi pergantian

pemasok di sisi pelanggan diakibatkan adanya perbedaan harga yang diberikan oleh pesaing sehingga mengakibatkan persaingan antara perusahaan sejenis menjadi lebih ketat lagi.

4.2.3. Lingkungan Persaingan

Lingkungan persaingan di bidang penyedia produk dan jasa kebersihan dan sanitasi adalah cukup besar mengingat banyaknya pesaing yang bergerak di industri ini. Secara garis besar pesaing yang ada dapat dibedakan menjadi dua bagian besar yaitu pesaing yang berasal dari perusahaan penanaman modal asing dan pesaing yang berasal dari penanaman modal dalam negeri.

Dari pembagian di atas, strategi bersaing yang diterapkan untuk masing-masing bagian adalah relatif berbeda, dimana perusahaan asing pada umumnya lebih terfokus pada *product differentiation strategy* sedangkan perusahaan lokal lebih banyak menggunakan *cost leadership strategy*.

Pemilihan *product differentiation strategy* bagi kebanyakan perusahaan asing dimungkinkan karena pada prinsipnya perusahaan asing ini ingin menjadi yang pertama dalam pasar persaingan dengan mengunggulkan inovasi ataupun mempertahankan fungsi spesifik dari produk yang ditawarkannya. Adanya obyektif ini yang didukung dengan *resources* dan *capabilities* yang dapat mewujudkan kesetimbangan optimal antara produk baru yang dihasilkan, memperkenalkan penemuan tersebut melalui *platform* produk yang baru serta mempertahankan *platform* produk saat ini, menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan asing. Saat ini terdapat dua perusahaan asing dalam bidang industri ini, dimana keduanya lebih cenderung menggunakan strategi ini, terutama untuk diterapkan pada basis pelanggan yang bersifat grup internasional.

Adapun untuk perusahaan lokal yang lebih mengedepankan *cost leadership strategy* juga merupakan pesaing yang dapat mengancam posisi perusahaan lokal, karena dengan *cost leadership strategy* ini akan memberikan pilihan pada pelanggan untuk mendapatkan solusi kebersihan dan sanitasi dengan harga yang relatif lebih terjangkau. Pada awalnya strategi ini diterapkan untuk memasuki pangsa pasar pelanggan jenis C dan D. Akan tetapi dengan adanya krisis ekonomi yang terjadi pada saat ini, ada kecenderungan bahwa pelanggan

jenis A dan B mulai mempertimbangkan pilihan penggunaan produk *low cost*, sehingga persaingan menjadi lebih ketat lagi.

4.3. Market Trend dan Market Size

Industri *food service* di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup baik pada tahun 2007, apabila dibandingkan dengan tahun 2006, dikarenakan perkembangan yang cukup pesat dari jumlah *outlet* yang ada ataupun dari total transaksi yang terjadi pada *outlet food service* yang berasal dari grup internasional maupun lokal. Ekspansi yang dilakukan ini tidak hanya terbatas pada kota besar di Pulau Jawa saja, akan tetapi juga merambah ke luar Pulau Jawa. *Food service* ini sendiri dibagi menjadi beberapa kategori sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 – *Consumer Foodservice by Independent Vs Chained Outlets: Units/Outlets 2007*

<i>Consumer Foodservice by Independent Vs Chained Outlets: Units/Outlets 2007</i>			
<i>outlets</i>	<i>Independent</i>	<i>Chained</i>	<i>Total</i>
<i>Consumer foodservice by type and chained/independent</i>	177,031	10,934	187,965
<i>Cafés/bars</i>	2,709	318	3,027
<i>Full-service restaurants</i>	94,099	815	94,914
<i>Fast food</i>	1,328	2,217	3,545
<i>100% home delivery/takeaway</i>	-	5	5
<i>Self-service cafeterias</i>	346	37	383
<i>Street stalls/kiosks</i>	78,549	7,542	86,091
<i>Pizza consumer foodservice</i>	155	199	354

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Adapun pertumbuhan transaksi yang terjadi disebabkan dari peningkatan frekuensi dari masyarakat untuk makan di *restaurant*. Hal ini ditunjang pula dari pengenalan menu baru di tiap *outlet* yang ada. Selain itu, peningkatan faktor kenyamanan bagi pengunjung, antara lain dengan adanya fasilitas *Wi-Fi* di sejumlah *outlet* turut menambah jumlah transaksi.

Tabel 4.7 – *Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice (QSR): 2002-2007*

<i>Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice (QSR): 2002-2007</i>						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Units</i>	156,648.0	161,359.0	167,578.0	174,861.0	181,337.0	187,965.0
<i>Transactions (mn)</i>	3,678.5	3,913.7	4,161.9	4,422.3	4,680.0	4,971.0
<i>Rp billion current prices</i>	116,062.7	136,959.9	159,801.2	186,520.2	217,000.4	252,731.0
<i>Rp billion constant prices</i>	116,062.7	128,497.4	141,116.8	149,125.1	153,385.0	168,053.5

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Faktor lain yang ikut mendukung kenaikan jumlah transaksi di atas adalah adanya kenaikan harga jual dari produk yang ditawarkan pada pelanggan sebagai akibat dari fluktuasi harga minyak dunia yang mempengaruhi harga bahan baku dan juga sebagai akibat kenaikan biaya energi.

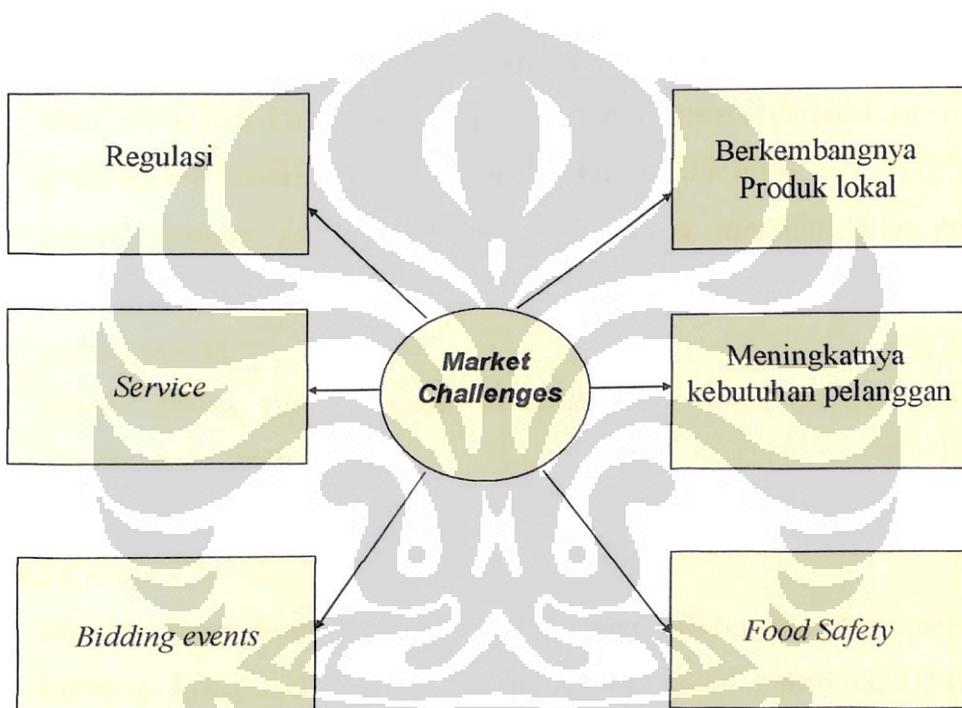
Tabel 4.8 – *Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice (QSR) : % Growth 2002-2007*

<i>Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice (QSR) : % Growth 2002-2007</i>			
% growth	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
<i>Units</i>	3.7	3.7	20.0
<i>Transactions</i>	6.2	6.2	35.1
<i>Value current prices</i>	16.5	16.8	117.8
<i>Value constant prices</i>	9.6	7.7	44.8

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Semakin banyaknya mal yang dibuka dan terjadinya perubahan gaya hidup terutama bagi masyarakat dengan *disposable income* yang tinggi, mengakibatkan banyak diadopsinya gaya hidup yang terjadi di mancanegara untuk dapat diadopsi di Indonesia, dimana konsep mal yang semula hanya berupa tempat belanja telah berubah fungsi menjadi *one stop entertainment* yang mencakup kebutuhan akan sektor *food service*. Dengan demikian, penambahan *outlet food service* menjadi lebih cepat dan akan membuka peluang yang lebih besar bagi industri penyedia produk dan jasa kebersihan dan sanitasi.

Dari data di atas maka dengan memperhitungkan estimasi biaya konsumsi terhadap produk dan jasa yang digunakan untuk kebersihan dan sanitasi, maka dapat dihitung perkiraan *market size* dari sektor *food service* untuk Indonesia adalah sebesar 2.5K USD atau sebesar IDR 30M, dimana potensi yang sebesar ini belumlah dapat dipenuhi kebutuhannya oleh perusahaan yang bergerak di industri ini pada saat ini dikarenakan oleh beberapa tantangan yang dihadapi oleh industri sebagai tergambar pada gambar 4.2 di bawah ini:



Gambar 4.2 – *Market Challenges* untuk industri produk kimia pembersih (berdasarkan analisis penulis)

Penjelasan terhadap gambar *market challenges* di industri kimia pembersih, berdasarkan analisis penulis adalah sebagai berikut:

Regulasi

- Dengan semakin berkembangnya sektor *food service* ini maka pemerintah mengatur dengan lebih tegas untuk standar kebersihan dan sanitasi yang harus dipenuhi oleh sektor *food service*.

- Banyaknya perusahaan asing yang bergerak dalam sektor ini menerapkan standar kebersihan dan sanitasi yang jauh lebih tinggi, mengacu kepada peraturan di negeri asal dari sektor *food service* ini.
- Semakin banyak perusahaan yang mengadopsi *HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)* dan *ISO 22000* untuk *Food Safety management System* sehingga membutuhkan penanganan kebersihan dan sanitasi dengan standar yang sesuai.

Service

- Dengan adanya ekspansi dari *outlet* yang sangat cepat, baik di Pulau Jawa ataupun di luar Pulau Jawa akan membutuhkan standarisasi *service* untuk penanganan kebersihan dan sanitasi di setiap *outlet*nya.
- Sesuai dengan karakteristik pelanggan yang membutuhkan pelayanan cepat, maka diperlukan *service* yang dapat mendukung sistem operasi pelanggan ini
- Sistem dosing yang dipasang di *outlet* tidak boleh mengganggu sistem operasi pelanggan.

Bidding Events

- Meningkatnya konsolidasi pembelian bagi pelanggan grup internasional maupun lokal mengakibatkan peningkatan akan permintaan kebutuhan yang diminta untuk ditawarkan melalui *bidding*.
- Terbukanya sistem *bidding* ini membuka persaingan yang luas bagi para pesaing di industri ini.
- Obyektif untuk mendapatkan harga termurah melalui proses *bidding* ini, kadangkala tidak sesuai dengan kualitas produk yang diberikan untuk mendapatkan hasil terbaik dalam proses kebersihan dan sanitasi.

Berkembangnya produk lokal

- Banyaknya produk lokal yang ditawarkan memberikan alternatif solusi kebersihan dan sanitasi dengan harga yang lebih terjangkau

- Adanya alternatif produk kebersihan yang ditawarkan melalui ritel memberikan pilihan bagi pelanggan.

Meningkatnya kebutuhan pelanggan

- Bagi sektor *food service* yang biasanya hanya mempunyai tempat yang terbatas dalam sistem operasinya, kebutuhan akan produk kebersihan dan sanitasi yang tidak membutuhkan banyak tempat baik dalam proses penggunaannya ataupun penyimpanannya akan menjadi pilihan yang lebih disukai
- Penggunaan produk yang mudah, tidak membutuhkan banyak pelatihan bagi karyawan, dan tidak mengakibatkan terganggunya operasi, merupakan manfaat yang diinginkan oleh sektor *food service* mengingat karakteristik dari sektor ini yang mengutamakan kecepatan dalam pelayanan terhadap pelanggannya.

Food Safety

- Penerapan *food safety* yang benar diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh sektor *food service* ini
- Dengan adanya peningkatan pemahaman akan pentingnya penerapan *food safety* pada sektor *food service* ini, maka diharapkan produk kebersihan dan sanitasi yang digunakan benar-benar sesuai dengan klaim produk yang diberikan oleh pemasok
- Selain *food safety* bagi kepentingan pelanggan dari sektor *food service* ini, kepentingan pegawai juga merupakan faktor penting ketika pemilihan produk.

4.4. Competitor dan Analisis Persaingan

Competitor utama dari PT XYZ adalah PT EL yang merupakan perusahaan multinasional bergerak dalam bidang penyedia produk dan jasa kebersihan dan *hygiene*. PT EL merupakan *major supplier* untuk sektor *food service* secara global. Perusahaan ini memperkuat posisinya dalam sektor *food*

service dengan mengakuisisi perusahaan global yang khusus melayani sektor *food service*. Selain sebagai penyedia produk dan jasa kebersihan dan *hygiene*, PT EL juga menyediakan mesin pencuci piring untuk dijual kepada pelanggan dengan menggunakan nama yang dikaitkan dengan nama perusahaannya, yang bertujuan untuk memberikan asosiasi produk pembersih yang akan digunakan pada mesin pencuci piring tersebut.

PT EL juga dikenal untuk inovasi dan *portfolio* produk yang terintegrasi bagi sektor *food service* ataupun sektor lainnya. Penetrasi PT EL yang konsisten kepada masing-masing sektor meningkatkan *brand awareness* dan menjadi *customer preference* bagi pelanggan dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan penyedia produk dan jasa kebersihan dan *hygiene*. Adapun dominasi dari PT EL, selain dikarenakan dari inovasi dan *portfolio* yang terintegrasi, juga disebabkan oleh produk dan materi marketing yang terstandarisasi untuk setiap negara.

Competitor lain adalah perusahaan lokal yang lebih mengutamakan *cost leadership strategy* dalam melakukan penetrasi terhadap market. Strategi ini cukup berhasil dalam mengakuisisi market dengan segmentasi *low end*, yang lebih banyak terfokus dalam mendapatkan produk dan jasa dengan harga yang lebih rendah dengan kurang memperhatikan faktor kualitas dari produk ataupun jasa yang digunakan.

Adapun berdasarkan hasil wawancara terhadap pelaku usaha dalam bidang *food service*, dikatakan bahwa analisis persaingan antara perusahaan penyedia produk dan jasa bidang pembersih adalah relatif tinggi. Hal ini didasarkan kepada banyaknya perusahaan sejenis yang bergerak dalam bidang usaha yang sama. Masing-masing perusahaan menawarkan pendekatan yang berbeda kepada calon pelanggan, baik melalui *product differentiation strategy* ataupun *cost leadership strategy*. Apabila dilihat dari persentase jenis perusahaan yang bergerak dalam bidang ini, perusahaan lokal jumlahnya cukup banyak sehingga relatif mendominasi *market* dengan segmentasi *low end*, sedangkan perusahaan multinasional yang hanya terdiri dari dua pemain besar yaitu PT XYZ dan PT EL lebih banyak mendominasi *market* dengan segmentasi *high end*.

4.5. Analisis Strategi dan Keunggulan Bersaing

Strategi yang dilakukan oleh PT XYZ dalam melakukan *positioning* atau menempatkan organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing mencakup pemilihan target pasar mana yang akan dimasuki untuk sektor *food service* ini, produk ataupun jasa apa yang akan diberikan serta bagaimana mengalokasikan *resource* maupun *capabilities* yang dimiliki oleh PT XYZ dengan tujuan yang utama adalah untuk memberikan nilai tambah bagi *shareholders* dan *stakeholders* dengan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

Apabila melihat pola strategi saat ini, maka PT XYZ masih mengkombinasikan antara *Product Differentiation Strategy* dan *Cost Leadership Strategy*. Dengan pendekatan yang demikian, maka PT XYZ mengkombinasikan kedua strategi ini untuk berbagai produk dan *system* yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Adanya penggabungan strategi ini menjadikan PT XYZ harus memperhatikan masing-masing aspek dari tiap strategi. Hal yang dilakukan pertama kali adalah mengklasifikasikan produk berdasarkan fungsinya masing-masing. Apabila produk tersebut bukanlah merupakan produk yang inovatif, atau hanya merupakan produk yang dapat dengan mudah ditemui pesaingnya – tidak hanya melalui pesaing industri secara langsung, akan tetapi juga melalui saluran distribusi retail karena sifat produk yang cenderung menjadi komoditas, maka strategi yang diterapkan untuk produk ini adalah bersifat *Cost Leadership Strategy*.

Dalam pengaplikasian *cost leadership strategy* ini, perusahaan harus memberikan kualitas yang konsisten terhadap produk untuk meminimalkan biaya yang ditanggung oleh pelanggan untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Komponen lain dalam biaya yang harus ditanggung oleh pelanggan adalah waktu yang dibutuhkan oleh pelanggan untuk membeli dan menerima produk ataupun *service* yang dijanjikan. Dengan demikian perusahaan harus dapat mengurangi waktu yang diperlukan oleh pelanggan dalam proses pemesanan hingga pelanggan mendapatkan produk ataupun *service*.

Untuk menunjang strategi ini, maka diterapkan *system* produksi yang mengacu kepada *minimum order quantity*, dimana kebutuhan akan produk ini

akan dikonsolidasikan oleh setiap *district sales manager* dalam bentuk perkiraan penjualan produk selama periode tiga bulan mendatang. Hal ini dilakukan agar dicapai *economies of scale* dari produk tersebut untuk dapat menghasilkan produk dengan kualitas baik dan biaya produksi yang serendah-rendahnya.

Adapun untuk produk-produk inovatif, maka PT XYZ menerapkan *product differentiation strategy* dimana *value proposition* dari strategi ini adalah menekankan pada keistimewaan dan fungsi spesifik dari produk yang akan dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dimana pelanggan akan mau membayar lebih banyak untuk keistimewaan dan fungsi spesifik tersebut, yang meliputi *outstanding performance* jika dibandingkan dengan produk pesaing.

Dengan penerapan strategi ini, PT XYZ dapat menerapkan harga yang tinggi bagi produk ataupun *system* yang diberikan kepada pelanggan. Akan tetapi kesiapan dan kecakapan dari bagian penjualan sangat diperlukan untuk dapat menunjang strategi *differentiation* ini karena dengan penerapan strategi ini, PT XYZ ingin menjadi yang pertama dalam pasar persaingan dengan mengunggulkan inovasi ataupun mempertahankan keistimewaan dan fungsi spesifik dari produk yang ditawarkannya. Dengan menjadi yang pertama, perusahaan dapat menerapkan harga yang tinggi bagi *early adopters* yang mengakui keuntungan dari fungsi maupun karakteristik produk ataupun mendapatkan *market share* yang tinggi dengan adanya *switching cost* yang besar ataupun *system lock in* yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan awal yang dimilikinya tanpa adanya pemotongan harga.

Dalam strategi ini, PT XYZ dituntut untuk dapat selalu menjadi yang terdepan dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan menemukan kesempatan baru untuk produk ataupun *service* yang lebih baik. Perusahaan harus dapat mempertahankan kesetimbangan optimal diantara hal-hal sebagai berikut:

1. Riset fundamental yang menghasilkan penemuan berbasis teknologi dan ilmiah yang baru.
2. Memperkenalkan penemuan tersebut melalui *platform* produk yang baru.
3. Mempertahankan *platform* produk saat ini.

Untuk mencapai kesetimbangan tersebut, bagian pengembangan produk dalam perusahaan harus memiliki kemampuan proses pengembangan terhadap

produk yang cepat sehingga produk baru akan dapat diperkenalkan kepada *market* dengan cepat. Selain itu, proteksi terhadap produk inovasi harus dilakukan melalui paten, merek dan komitmen terhadap peraturan yang ada.

Hal lain yang harus diperhatikan adalah proses manajemen operasi bagi perusahaan. Hal ini menjadi sangat penting karena strategi *differentiation* ini bukan merupakan biaya yang terendah dalam industri. Proses operasi haruslah berkembang sehingga dapat mengakomodasi pengenalan produk yang terus menerus. Dengan demikian, kapasitas produksi juga tidak boleh menghambat penetrasi terhadap *market share*

Seluruh keunggulan di atas mengindikasikan bahwa fleksibilitas dan pengembangan terhadap proses operasi jauh lebih penting bagi perusahaan dengan strategi ini dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan strategi *low cost* yang cenderung lebih stabil

4.6. Analisis Persepsi Keunggulan Bersaing berbasis pada kombinasi *resources dan capabilities*

4.6.1. *VRINE Model*

Apabila melihat kombinasi antara *resource* dan *capabilities* yang diinginkan oleh pelaku usaha dalam bidang *food service* di atas, maka untuk lebih memahami keunggulan bersaing yang dapat dibangun oleh PT XYZ sebagai salah satu perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih, dapat dilakukan analisis terhadap *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh PT XYZ melalui *VRINE Model* sebagai berikut:

Tabel 4.9 – *VRIN Analysis* untuk *Resources*

<i>RESOURCES</i>	<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Non substitutable</i>
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	V	V	V	V
Paten	V	V	V	V
<i>Trademark</i>	V	V	V	V
<i>Brand Image</i>	V	V	V	V
Reputasi	V	V	V	V
Ketersediaan produk	V			V
Merek	V			V
Alat pengatur dosis produk	V	V		
Brosur	V		V	
<i>Wall Chart</i>	V		V	
<i>Job Card</i>	V		V	
<i>Product Information Sheet</i>	V		V	
<i>Material Safety Data Sheet</i>	V			V
<i>Training Material</i>	V		V	
Struktur Organisasi	V			
<i>Order Processing System</i>	V		V	
Peralatan seperti mesin	V			

Tabel 4.10 – *VRIN Analysis* untuk *Capabilities*

<i>CAPABILITIES</i>	<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Non substitutable</i>
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	V	V	V	V
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	V	V	V	V
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	V			V
Kecepatan Pelayanan	V			V
Proses kerja	V		V	
Pengetahuan mengenai produk	V			V
<i>Audit</i>	V			
Komunikasi Pemasaran	V			
Keterampilan Manajemen	V			
Penguasaan terhadap <i>training material</i>	V			

Berdasarkan hasil uji *VRIN* terhadap masing-masing *resources* dan *capabilities*, diperoleh bahwa *resources* dan *capabilities* yang memenuhi uji *VRIN* secara lengkap, dimana setiap *resources* dan *capabilities* diyakini dapat menjadi sumber keunggulan bersaing, adalah sebagai berikut :

Resources

- Produk dan *system* yang terintegrasi
- Paten
- *Trademark*
- *Brand Image*
- Reputasi

Capabilities

- Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
- *After Sales Service /Dispensing system maintenance*

Uji *VRIN* terhadap *individual resources* dan *capabilities* ini kemudian dibandingkan dengan uji alternatif kombinasi *resources* dan *capabilities* yang dilakukan dengan menggabungkan *core competency* dan alternatif kombinasi *resources* dan *capabilities* yang menempati peringkat lima besar berdasarkan hasil penelitian pendahuluan. Berdasarkan Hitt dan Hoskisson, keunggulan bersaing dapat dibangun dengan mengkombinasikan antara *resources* dan *capabilities*, dengan demikian alternatif kombinasi yang diujikan pada responden akan dapat memberikan gambaran bagi industri penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih mengenai kombinasi *resources* dan *capabilities* yang diharapkan dapat membangun keunggulan bersaing secara berkesinambungan. Alternatif sepuluh kombinasi *resources* dan *capabilities* dengan *core competency* yang diujikan terhadap responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 – Alternatif kombinasi *Resources* dan *Capabilities*

KOMBINASI 1	KOMBINASI 2
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	<i>Brand Image & Reputasi Perusahaan</i>
Kecepatan Pelayanan	Alat pengatur dosis produk
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
KOMBINASI 3	KOMBINASI 4
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
<i>Brand Image & Reputasi Perusahaan</i>	Komunikasi Pemasaran
Komunikasi Pemasaran	<i>Training Material</i>
Kecepatan Pelayanan	Alat pengatur dosis produk
KOMBINASI 5	KOMBINASI 6
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
<i>Brand Image & Reputasi Perusahaan</i>	Komunikasi Pemasaran
Komunikasi Pemasaran	Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	<i>Training Material</i>
KOMBINASI 7	KOMBINASI 8
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Alat pengatur dosis produk	Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
Ketersediaan produk	<i>Brand Image & Reputasi Perusahaan</i>
KOMBINASI 9	KOMBINASI 10
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi	Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>	<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Komunikasi Pemasaran	Kecepatan Pelayanan
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	Alat pengatur dosis produk
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Berdasarkan penelitian kualitatif yang dilakukan terhadap 30 responden yang merupakan pelaku usaha yang biasa menggunakan produk dan jasa bahan kimia pembersih, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.12 – Pemeringkatan kombinasi *Resources* dan *Capabilities*

KOMBINASI RESOURCES & CAPABILITIES	RANK
Kombinasi 1	1
Kombinasi 8	2
Kombinasi 9	3
Kombinasi 4	4
Kombinasi 5	5
Kombinasi 7	6
Kombinasi 6	7
Kombinasi 3	8
Kombinasi 2	9
Kombinasi 10	10

Alternatif kombinasi *resources* dan *capabilities* dengan *core competency* yang merupakan peringkat tiga besar menurut responden adalah alternatif kombinasi 1, 8 dan 9 sebagai berikut:

Tabel 4.13 – Peringkat pertama *bundling* kombinasi *resources* dan *capabilities*

KOMBINASI 1
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i> Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Kecepatan Pelayanan
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Tabel 4.14 – Peringkat kedua *bundling* kombinasi *resources* dan *capabilities*

KOMBINASI 8
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
<i>Brand Image & Reputasi Perusahaan</i>

Tabel 4.15 – Peringkat ketiga *bundling* kombinasi *resources* dan *capabilities*

KOMBINASI 9
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Komunikasi Pemasaran
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Dari hasil pengujian ini terlihat bahwa *core competency* yaitu produk dan *system* yang terintegrasi dengan *after sales service* akan dapat membangun keunggulan bersaing ketika dikombinasikan dengan *resources* maupun *capabilities* sebagai berikut:

1. Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
2. Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
3. Komunikasi Pemasaran
4. *Brand Image & Reputasi Perusahaan*
5. Kecepatan Pelayanan

Dari kelima komponen di atas, terlihat bahwa komposisi *resources* dan *capabilities* yang digunakan dalam sepuluh *bundling* ini, mayoritasnya tersusun dari komponen yang telah memenuhi uji individual *VRIN* secara lengkap, akan tetapi berdasarkan uji individual *VRIN* ini juga terlihat bahwa dari lima komponen

di atas terdapat tiga komponen yang tidak memenuhi uji *VRIN* pendahuluan secara lengkap yaitu:

1. Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
2. Komunikasi pemasaran
3. Kecepatan pelayanan

Pada saat penggabungan antara *core competency* dengan komponen *resources* maupun *capabilities* yang tepat, maka berdasarkan tanggapan yang didapatkan dari responden, komposisi tersebut akan menghasilkan sinergi yang tepat dalam membangun keunggulan bersaing. Hal ini dapat terjadi karena di dalam kombinasi tersebut, masing-masing *resources* maupun *capabilities* akan saling melengkapi kelemahan yang ada dan memperkuat kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing komponen *resources* maupun *capabilities* sehingga membentuk sinergi yang dibutuhkan dalam membangun keunggulan bersaing.

Hal yang sama berlaku pula untuk *resources* yang dianggap memenuhi uji *VRIN* secara lengkap, yaitu untuk paten dan *trademark*. Pada saat dilakukan *bundling* dengan *core competency*, ternyata paten dan *trademark* bukan merupakan *resources* yang dianggap perlu oleh responden dalam membangun keunggulan bersaing untuk perusahaan penyedia produk dan jasa dalam bidang kimia pembersih, meskipun dalam uji *VRIN* pendahuluan sudah memenuhi kriteria *VRIN* secara lengkap.

Dengan demikian dalam menganalisis *resources* maupun *capabilities*, penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut apakah masing-masing *resources* maupun *capabilities* akan memiliki keunggulan bersaing yang sama kuatnya ketika dianalisis secara individual dibandingkan dengan analisis terhadap kombinasi *resources* maupun *capabilities* secara keseluruhan.

4.6.2. *Compatibility Analysis*

Apabila masing-masing kombinasi *bundling resource* dan *capabilities* yang merupakan peringkat tiga teratas yang paling banyak dipilih oleh responden dianalisis lebih mendalam, maka *compatibility analysis* untuk setiap *bundling* adalah sebagai berikut:

KOMBINASI 1
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Kecepatan Pelayanan
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Kombinasi 1 yang merupakan kombinasi *resources* dan *capabilities* yang paling banyak dipilih oleh responden sebagai komponen dalam membangun keunggulan bersaing, mengutamakan konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan, kecepatan pelayanan dan pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi sebagai kombinasi *resources* dan *capabilities* yang akan melengkapi *core competency*.

Kecepatan pelayanan terhadap para pelanggannya, merupakan salah satu faktor utama bagi sektor *food service* dalam membangun keunggulan bersaingnya. Dengan demikian, pelanggan tidak menginginkan untuk mengalami hambatan dalam melakukan ini, yang dikarenakan karena kelambatan pelayanan dari industri penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih sebagai salah satu *suppliernya*.

Hal ini juga harus didukung dengan kemampuan memberikan konsultasi/solusi bagi sektor *food service* ini untuk permasalahan yang mungkin mereka hadapi dalam masalah kebersihan dan *hygiene*, sehingga pelanggan merasa yakin bahwa *supplier* yang mereka pilih ini merupakan *supplier* yang benar-benar mengerti kegiatan operasional mereka dalam kaitannya dengan mewujudkan tingkat kebersihan dan *hygiene* yang mereka inginkan.

Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk ataupun inovasi juga diperlukan dalam sektor *food service* ini, mengingat pada saat ini semakin banyak perusahaan pesaing dalam sektor *food service* sehingga menuntut pelanggan untuk melakukan inovasi terhadap kegiatan operasionalnya. Dengan demikian, pelanggan juga mengharapkan *supplier* penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih juga mempunyai kemampuan dalam melakukan

pengembangan produk/inovasi, sehingga akan dapat mendukung pelanggan dalam proses inovasinya.

Bersinerginya ketiga komponen *resources* dan *capabilities* dengan *core competency* ini diyakini oleh responden akan menjadi kombinasi yang tepat dalam membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan penyedia produk dan jasa dalam bidang kimia pembersih.

Bundling yang menempati urutan kedua yang banyak dipilih oleh responden yaitu kombinasi 8, selain mencakup komponen konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan dan pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi, komponen *brand image* dan reputasi perusahaan merupakan salah satu *resource* yang dianggap mampu memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih.

KOMBINASI 8
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
<i>Brand Image & Reputasi Perusahaan</i>

Brand image dan reputasi perusahaan merupakan salah satu komponen penting dikarenakan perusahaan yang mempunyai reputasi serta produk-produk dengan *brand image* yang baik diyakini dapat memberikan kepercayaan bagi pelanggan dalam menggunakan produk-produk tersebut. Dengan mempunyai reputasi yang baik, perusahaan penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih tersebut merupakan supplier yang sudah terpercaya dan handal dalam bidangnya. Dengan demikian, pelanggan akan merasa yakin bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut merupakan produk yang bagus dan akan membantu pelanggan dalam mencapai tujuan mereka dalam bidang kebersihan dan *hygiene* dengan efisien dan efektif.

Adapun *bundling* yang menempati urutan ketiga teratas adalah kombinasi 9, yang selain mencakup komponen konsultasi/kemampuan memberikan solusi

bagi pelanggan dan pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi, juga menempatkan komponen komunikasi pemasaran sebagai salah satu *capabilities* yang dianggap penting dalam membangun keunggulan bersaing.

KOMBINASI 9
Produk dan <i>system</i> yang terintegrasi
<i>After Sales Service /Dispensing system maintenance</i>
Komunikasi Pemasaran
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Sebagai pelaku usaha yang bergerak secara *B to B*, komunikasi pemasaran dianggap merupakan salah satu komponen penting, dikarenakan proses edukasi terhadap pelanggan akan sangat tergantung kepada komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh pihak *supplier* penyedia produk dan jasa bidang kimia pembersih, baik dalam hal cara penggunaan produk ataupun bagaimana produk maupun *system* yang digunakan akan dapat membantu pelanggan dalam mencapai standar kebersihan dan *hygiene* yang diinginkan oleh pelanggan di sektor *food service* ini. Kemampuan komunikasi pemasaran yang diberikan haruslah yang tepat dengan *target marketnya*, mudah dimengerti dan dapat terkomunikasikan dengan baik keunggulan dari produk dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Apabila kriteria ini terpenuhi, kombinasi 9 ini dianggap merupakan kombinasi *resources* dan *capabilities* yang dapat membangun keunggulan bersaing.

Melihat dari tiga kombinasi yang menempati urutan teratas dalam kombinasi *resources* dan *capabilities* dalam membangun keunggulan bersaing, terdapat persamaan dari komponen *capabilities* di setiap *bundlingnya*, yaitu sebagai berikut:

1. Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
2. Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa secara umum responden mempersepsikan kedua komponen tersebut di atas, apabila digabungkan dengan *core competency* berikut:

1. Produk dan *system* yang terintegrasi
2. *After sales service*

dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan penyedia produk dan jasa dalam bidang kimia pembersih. Apabila kedua *capabilities* ini digunakan untuk mengoptimalkan *resources* yang berkaitan dengan *capabilities* tersebut, maka akan dapat menjadi *core competency* lainnya bagi perusahaan, yang jika memenuhi uji *VRIN* akan dapat membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Industri penyedia produk dan jasa kebersihan dan *hygiene* didominasi oleh dua perusahaan multinasional yaitu PT EL dan PT XYZ. PT XYZ dikatakan mempunyai keunggulan bersaing ketika dapat menghasilkan *value* yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis, dalam hal ini PT EL. Adapun untuk mendapatkan *value* yang lebih tinggi, tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhi industri secara keseluruhan, baik yang bersifat internal ataupun eksternal. Secara internal, *resources* dan *capabilities* merupakan komponen *fundamental* yang mempengaruhi strategi perusahaan, sedangkan secara eksternal akan lebih terfokus pada struktur dan karakteristik dari industri itu sendiri serta bagaimana perusahaan dapat memposisikan dirinya dalam industri tersebut guna mendapatkan keunggulan bersaing.
2. PT XYZ mempunyai *resources* yang cukup memadai, ditinjau dari sisi produk, *brand image*, pengetahuan, reputasi maupun teknologi yang dimilikinya pada saat ini. Hal ini ditunjang oleh pengalaman PT XYZ yang telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun dalam industri penyedia produk dan jasa kebersihan dan *hygiene*.
3. PT XYZ memiliki *capabilities* yang cukup baik dibandingkan dengan pesaingnya, dikarenakan terdapat beberapa *capabilities* seperti departemen pengembangan produk, departemen yang khusus menangani pembuatan alat pengatur dosis yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. PT XYZ juga memiliki *value chain system* yang sudah memadai secara internal, karena sudah mempunyai sistem *review* berkala untuk mengantisipasi adanya lonjakan atau penurunan permintaan terhadap produk dari pelanggan. *Capabilities* lain yang dimiliki oleh PT XYZ adalah dalam bidang *food safety* dimana *auditornya* telah mendapatkan sertifikasi internasional. Sertifikasi ini sangat penting untuk menunjang penetrasi *market* pada sektor *food service*. Adanya sistem

pendistribusian secara langsung maupun tidak langsung, dengan melalui *distributor*, sangat menunjang kecepatan dalam merespon permintaan pelanggan di seluruh area di Indonesia.

4. Berdasarkan analisis *SWOT* yang dilakukan, maka PT XYZ sebaiknya memfokuskan diri pada penerapan strategi *agresif* untuk mengembangkan pasar dengan mempertimbangkan kekuatan yang dimilikinya pada saat ini untuk dapat meraih *opportunities* yang cukup besar, mengingat pangsa pasar untuk sektor *food service* masih sangat luas, dengan tingginya pertumbuhan dari *outlet* ataupun *sales value* dari sektor ini.
5. Dalam rangka membangun keunggulan bersaing yang tidak dimiliki oleh perusahaan sejenis, maka berdasarkan uji *VRIN* terhadap *individual resources* dan *capabilities*, diperoleh *resources* dan *capabilities* yang sebaiknya dimiliki oleh PT XYZ sebagai berikut:

Resources

- Paten
- *Trademark*
- *Brand Image*
- Reputasi
- Produk dan *system* yang terintegrasi

Capabilities

- Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
- *After Sales Service /Dispensing system maintenance*

Dari analisis *resources* dan *capabilities* di atas, diyakini bahwa *core competency* yang sebaiknya dimiliki PT XYZ adalah merupakan kombinasi antara produk dan *system* yang terintegrasi dengan pelayanan purna jual atau *after sales service* dikarenakan keduanya merupakan komponen fundamental yang saling melengkapi.

6. Dalam rangka mendapatkan *resources* dan *capabilities* terbaik yang sebaiknya dimiliki dalam membangun keunggulan bersaing, dilakukan pengujian lebih lanjut terhadap beberapa kombinasi *resources* dan *capabilities*. Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa *resources* dan *capabilities* yang tidak memenuhi uji *individual VRIN* akan tetapi ketika digabungkan dengan

resources dan *capabilities* yang tepat, akan dapat bersinergi untuk membangun keunggulan bersaing. Melihat dari tiga kombinasi yang menempati urutan teratas dalam kombinasi *resources* dan *capabilities* dalam membangun keunggulan bersaing, terdapat persamaan dari komponen *capabilities* di setiap *bundlingnya*, yaitu sebagai berikut:

1. Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
2. Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa secara umum responden mempersepsikan kedua komponen tersebut di atas, apabila digabungkan dengan *core competency* berikut:

1. Produk dan *system* yang terintegrasi
2. *After sales service*

dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan penyedia produk dan jasa dalam bidang kimia pembersih. Apabila kedua *capabilities* ini digunakan untuk mengoptimalkan *resources* yang berkaitan dengan *capabilities* tersebut, maka akan dapat menjadi *core competency* lainnya bagi perusahaan, yang jika memenuhi uji *VRIN* akan dapat membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan.

5.2. Saran

1. *Resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh PT XYZ sudah cukup memadai dalam membangun keunggulan bersaing, akan tetapi belum terintegrasinya seluruh *resources* dan *capabilities* yang dimilikinya menyebabkan penguasaan *market* oleh PT XYZ menjadi lebih rendah jika dibandingkan dengan PT EL. *Alignment* antara masing-masing departemen sangat diperlukan dalam mengintegrasikan *resource* dan *capabilities* yang dimiliki agar dapat menjadi *core competency*, sehingga PT XYZ dapat lebih fokus dalam membangun keunggulan bersaingnya. Dengan terbentuknya *alignment* yang baik, maka setiap departemen akan saling mendukung dalam proses kerja yang dijalani dan akan mengoptimalkan *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh tiap departemen dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan.

2. Standarisasi produk merupakan hal yang sangat penting dalam sektor *food service*, dimana hal ini apabila diintegrasikan dengan *capabilities* PT XYZ dalam *food safety* akan dapat menjadi keunggulan bersaing pada sektor *food service*, yang akan menunjang *capabilities* yang diperlukan dalam industri ini yaitu memberikan konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan dan ditunjang lebih lanjut dengan pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi sehingga akan dapat diperoleh keunggulan bersaing yang terus menerus. Dalam hal pengembangan produk ataupun inovasi, haruslah menyesuaikan dengan kondisi *market* di Indonesia, mengingat pengembangan produk pada saat ini lebih banyak dilakukan di Amerika. Dalam mewujudkan hal ini, diperlukan adanya riset mendalam sebelum melakukan pengembangan produk sehingga produk yang dihasilkan akan dapat memenuhi keinginan pelanggan dan hal ini akan dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan.
3. Dalam penerapan strategi untuk sektor *food service*, lebih baik digunakan *differentiation strategy*, mengingat *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh PT XYZ sudah mendukung penerapan strategi tersebut. Akan tetapi, *resources* dan *capabilities* yang ada harus benar-benar diformulasikan sesuai dengan keunggulan bersaing yang diinginkan oleh pelanggan dan menjadi hal yang dapat membedakan PT XYZ dengan pesaing dalam industri yang sama, sehingga tujuan dari *differentiation strategy* akan dapat tercapai. Sebaiknya *low cost leadership strategy* dihindari karena dikhawatirkan hal ini akan mengarah kepada terjadinya *price war* dengan *competitor* lokal yang selama ini mengutamakan strategi tersebut.
4. *Core competency* dari PT XYZ menurut pendapat dari para eksekutif yang mewakili perusahaan yang bergerak dalam bidang *food service* adalah sebagai penyedia produk dan *system* kebersihan dan *higiene* yang terintegrasi serta ditunjang dengan layanan purna jual atau *after sales service* yang baik terhadap pelanggannya. Hal ini dikarenakan dalam industri yang bersifat *Business to Business*, layanan purna jual adalah salah satu hal yang menjadi perbedaan mendasar antara *supplier*, dimana terjadi ketergantungan proses operasi di pihak pelanggan terhadap *supplier*. Dengan demikian, adanya

jaminan layanan purna jual yang baik dari *supplier* akan memberikan rasa tenang bagi pelanggan.

5. Dalam hal aliansi dengan perusahaan lain untuk menyediakan produk pendukung, proses seleksinya harus dilakukan dengan analisis yang berdasarkan pada *strategy, culture, resources, capabilities* dan *financial* dari perusahaan tersebut dan kemudian dianalisis lebih lanjut apakah sejalan dengan PT XYZ dalam mewujudkan misi dan visi dari PT XYZ, karena hal ini merupakan faktor kesuksesan dari suatu aliansi, yang dapat menjadi salah satu komponen dalam membangun keunggulan bersaing.
5. Sektor *food service* merupakan sektor yang sangat dinamis, dimana faktor konsistensi ketersediaan produk merupakan hal yang sangat penting bagi sektor ini. Dengan demikian *value chain system* juga harus didesain untuk bersifat lebih proaktif dalam menjamin ketersediaan produk bagi pelanggan, sehingga pelanggan akan selalu mendapatkan informasi terbaru dari pihak PT XYZ mengenai ketersediaan produk yang dipesan, ketepatan waktu dalam pengiriman ataupun jumlah produk yang dikirim. Hal ini akan menghindarkan pelanggan dari kerugian yang mungkin timbul dengan tidak tersedianya produk yang dipesan tanpa adanya pemberitahuan dari pihak PT XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David.A.(2001). *Developing Bussiness Strategies*, Sixth Edition, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- Barney, Jay B., Hesterly, William S., (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage, Concept and Cases*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Carpenter, M.A, W.G Sanders, 2004 *Strategic Management, Dynamic Perspective*.
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2007 *Services Marketing*.
- Coyne, Kevin P., Hall, Stephen J.D., Clifford, Patricia G.; “*Is your core competence a mirage?*”, The McKinsey Quarterly, No. 1, 1997.
- De Kluyver, Cornelis A., John A. Pearce II (2009), *Strategy, A View from the Top*, New Jersey: Pearson International Edition.
- Euro Monitor Research, 2007, *Research for food service and quick service restaurant*.
- Hill, Charless W. L., Gareth R. Jones (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Seventh edition. New York. Houghton Mifflin Company.
- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, R, Duane Ireland; (2008), *Management of Strategy, Concepts and Cases*, Second Edition, Thomson South Western.
- J.A. Pearce, R.B. Robinson; (2000), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, McGraw-Hill Inc., US.

Michael D. Hutt, Thomas W. Speh, 2007, *Business Marketing Management: B2B*.

M Treacy, F Wiersema, 2004, *Strategy Based Performance Measurement* -
Harvard Business Review.

Porter, Michael E. (1996). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing
Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger (2008). *Strategic Management and
Business Policy*, New Jersey: Pearson International Edition.

www.wikipedia.org, *The World Fact Book, 2005*



LAMPIRAN 1 – *QUESTIONNAIRE RESOURCES DAN CAPABILITIES*

INDUSTRI

1. Manakah dari perusahaan di bawah yang saat ini produk bahan kimia pembersihnya digunakan di area usaha anda
 - a. JohnsonDiversey
 - b. Ecolab
 - c. Vosen
 - d. Protek
 - e. Lain-lain. Jelaskan

2. Bagaimanakah proses pembelian produk bahan kimia pembersih dari perusahaan di atas
 - a. Langsung kepada perusahaan tersebut
 - b. Melalui distributor
 - c. *Retail/hypermarket*. Sebutkan nama tokonya
 - d. Lain-lain. Jelaskan

3. Apakah alasan anda menggunakan produk bahan kimia pembersih dari perusahaan di atas (boleh pilih lebih dari satu alasan)
 - a. Murah harganya
 - b. Lengkap produknya
 - c. Adanya layanan purna jual
 - d. Jangka waktu pembayarannya lama. Jelaskan berapa lama.....
 - e. Lain-lain. Jelaskan.....

4. Apabila salah satu alasan yang anda pilih adalah adanya layanan purna jual, apakah jenis layanan purna jual yang diberikan?
 - a. Potongan harga untuk pembelian produk berikutnya
 - b. Pelatihan untuk karyawan
 - c. Audit terhadap proses kebersihan yang dilakukan di area anda
 - d. Lain-lain. Jelaskan.....

ANALISIS *RESOURCES*, *CAPABILITIES* DAN *COMPETITOR*

5. Menurut anda, *resources* (sumber daya) apa saja yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih ? (Urutkan pada poin, dimulai dari poin yang menurut anda menjadi *resources* terpenting)

.....Produk dan *system* yang terintegrasi
Ketersediaan produk
Peralatan seperti mesin produksi
Paten
Merek
*Trademark*
*Brand Image*
Reputasi
Alat pengatur dosis produk
*Brosur*
*Wall Chart*
*Job Card*
*Product Information Sheet*
*Material Safety Data Sheet*
*Training Material*
Struktur Organisasi
*Order Processing System*
Lainnya.

Jelaskan.....

6. Sepengetahuan anda, *capabilities* (kemampuan) apa saja yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih ? (Urutkan pada poin, dimulai dari poin yang menurut anda menjadi *capabilities* terpenting)

.....Kecepatan Pelayanan
Proses kerja
Pengetahuan mengenai produk
Pengetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
*After Sales Service* /layanan purna jual
*Audit*
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Komunikasi Pemasaran
Ketrampilan Manajemen
Penguasaan terhadap *training material*
Lainnya.

Jelaskan.....

7. Menurut anda, apa kunci keberhasilan dari perusahaan penyedia jasa dan produk dari bahan kimia pembersih? (Urutkan pada poin, dimulai dari poin yang menurut anda menjadi poin terpenting)
-Produk yang berbeda dari *competitor*
 -Produk dan sistem yang terintegrasi
 -Kelengkapan dari *marketing material* (*wallchart, brosur, job card*)
 -Harga yang lebih rendah
 -Kualitas yang lebih baik
 -Keahlian/kemampuan dari *sales team*
 -Keahlian/kemampuan dari *technical team*
 -Ketersediaan barang
 -*After sales service*
 -*Training*
 -*Audit*
 -Konsultasi
 -Kemudahan mendapatkan produk
 -Lainnya.
- Jelaskan.....
8. Menurut anda, apakah anda setuju jika penyedia produk dan jasa dari bahan kimia pembersih, juga menyediakan produk dan jasa dalam bidang lain (*one stop shop*)?
- a. Ya. Alasannya :
 - b. Tidak. Alasannya
9. Apabila anda menjawab ya untuk pertanyaan no 8, produk apakah yang sebaiknya disediakan oleh penyedia produk dan jasa dari bahan kimia pembersih dalam *one stop shop*? Urutkan pada poin, dimulai dari poin yang menurut anda menjadi poin terpenting
-*Pest Control Operator*
 -*Water treatment chemicals*
 -*Kitchen Equipments (temperature control, test kit, color coded chopping board, atau lainnya)*
 -*Dishwashing machine*
 -Lainnya.
- Jelaskan.....
10. Menurut anda, hal apa yang harus diperhatikan oleh penyedia produk dan jasa dari bahan kimia pembersih dalam "one stop shop" (Urutkan pada poin, dimulai dari poin yang menurut anda menjadi poin terpenting)
-**Produk harus sesuai dengan core business dari supplier**
 -**Kualitas harus diperhatikan**
 -Harga kompetitif
 -Service
 -Kemudahan mendapatkannya
 -Lainnya.
- Jelaskan.....

11. Menurut anda, bagaimana tingkat persaingan di antara perusahaan penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih?
- Tinggi
Alasannya.....
 - Sedang
Alasannya.....
 - Rendah
Alasannya.....

PROFIL RESPONDEN

- Berapa banyak cabang usaha/outlet yang perusahaan anda miliki?
 - Hanya satu
 - 2-5 cabang
 - 6-10 cabang
 - 11-25 cabang
 - Lebih dari 25 cabang
- Apakah job title anda ? _____
- Jenis kelamin anda:
 - Pria.
 - Wanita.
- Usia anda berkisar antara:
 - < 20 tahun.
 - 20 – 30 tahun.
 - 31 – 40 tahun.
 - 41 tahun ke atas.
- Berapa lama anda menekuni profesi ini
 - Kurang dari 2 tahun
 - 2-5 tahun
 - 6 -10 tahun
 - 10-15 tahun
 - 16-20 tahun
 - 21-25 tahun
 - 26-30 tahun
 - Lebih dari 30 tahun

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA

LAMPIRAN 2
KONSOLIDASI DATA QUESTIONNAIRE - RESOURCES

RESOURCES	RESPONDEN																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Ketersediaan produk	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Peralatan seperti mesin	4	3	6	3	6	1	3	3	5	1	3	3	3	3	2	1	5	7	3	11	76
Paten	17	15	17	16	17	8	16	16	6	13	4	6	15	15	13	6	10	14	12	12	248
Merek	5	8	7	13	14	9	10	13	9	6	14	7	7	14	14	15	12	13	16	15	221
Trademark	7	7	8	14	15	10	12	14	7	7	13	8	5	8	17	13	11	6	14	14	210
Brand Image	6	9	9	15	12	11	11	15	8	14	12	9	6	9	15	14	13	15	15	16	234
Reputasi	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	10	1	1	7	7	2	7	2	2	4	64
Alat pengatur dosis produk	2	1	2	4	2	3	2	7	2	5	11	2	2	4	3	3	2	1	4	2	64
Brosur	10	4	4	5	5	4	4	6	3	4	2	4	4	2	12	4	4	4	5	3	93
Wall Chart	12	11	12	6	13	14	14	4	11	8	9	10	12	10	8	7	3	16	6	7	193
Job Card	13	12	11	9	8	13	15	10	13	9	15	13	9	5	9	8	14	8	7	8	209
Product Information Sheet	14	13	10	12	9	15	13	8	14	10	7	11	10	6	10	9	15	9	8	9	212
Material Safety Data Sheet	11	10	15	10	7	16	6	9	12	11	8	12	11	13	4	10	6	10	9	10	200
Training Material	15	16	16	11	10	12	7	11	15	16	16	14	16	11	6	16	8	11	10	6	243
Struktur Organisasi	9	5	5	7	4	6	8	5	10	15	5	17	14	17	5	11	9	5	13	5	175
Order Processing System	16	17	14	17	16	17	17	17	17	17	17	16	17	16	16	17	17	17	17	17	332
Produk dan system yang terintegrasi	8	14	13	8	11	7	9	12	16	12	6	15	13	12	11	12	16	12	11	13	231
	1	6	1	1	1	5	5	1	4	3	1	5	8	1	1	5	1	3	1	1	55

LAMPIRAN 3
 PEMERINGKATAN DATA QUESTIONNAIRE - RESOURCES

RESOURCES	RESPONDEN																				TOTAL	RANK
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Produk dan sistem yang terintegrasi	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	175	5
Brand Image	1	6	1	1	1	5	5	1	4	3	1	5	8	1	1	5	1	3	1	1	55	1
Reputasi	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	10	1	1	7	7	2	7	2	2	4	64	2
Ketersediaan produk	2	1	2	4	2	3	2	7	2	5	11	2	2	4	3	3	2	1	4	2	64	2
Alat pengatur dosis produk	4	3	6	3	6	1	3	3	5	1	3	3	3	3	2	1	5	7	3	11	76	3
Training Material	10	4	4	5	5	4	4	6	3	4	2	4	4	2	12	4	4	4	5	3	93	4
Brosur	9	5	5	7	4	6	8	5	10	15	5	17	14	17	5	11	9	5	13	5	175	5
Product Information Sheet	12	11	12	6	13	14	14	4	11	8	9	10	12	10	8	7	3	16	6	7	193	7
Wall Chart	11	10	15	10	7	16	6	9	12	11	8	12	11	13	4	10	6	10	9	10	200	8
Merek	13	12	11	9	8	13	15	10	13	9	15	13	9	5	9	8	14	8	7	8	209	8
Job Card	7	7	8	14	15	10	12	14	7	7	13	8	5	8	17	13	11	6	14	14	210	9
Paten	14	13	10	12	9	15	13	8	14	10	7	11	10	6	10	9	15	9	8	9	212	10
Order Processing System	5	8	7	13	14	9	10	13	9	6	14	7	7	14	14	15	12	13	16	15	221	11
Trademark	8	14	13	8	11	7	9	12	16	12	6	15	13	12	11	12	16	12	11	13	231	12
Material Safety Data Sheet	6	9	9	15	12	11	11	15	8	14	12	9	6	9	15	14	13	15	15	16	234	13
Peralatan seperti mesin	15	16	16	11	10	12	7	11	15	16	16	14	16	11	6	16	8	11	10	6	243	14
Struktur Organisasi	17	15	17	16	17	8	16	16	6	13	4	6	15	15	13	6	10	14	12	12	248	15
	16	17	14	17	16	17	17	17	17	17	17	16	17	16	16	17	17	17	17	17	332	16

LAMPIRAN 4
KONSOLIDASI DATA QUESTIONNAIRE – CAPABILITIES

CAPABILITIES	RESPONDEN																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Proses kerja	8	9	10	10	8	8	9	10	9	7	10	8	5	9	4	3	8	10	4	10	159
Pengalaman mengenai produk	2	3	5	3	1	6	5	3	8	4	9	6	6	7	8	8	9	6	8	6	113
Pengalaman dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	5	4	3	6	7	3	6	7	3	3	6	3	7	8	3	1	1	3	1	3	83
After Sales Service /Dispensing system maintenance	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	5	3	1	1	5	3	1	3	1	42
Audit	6	8	2	8	9	7	8	8	10	10	7	7	4	3	5	6	6	5	9	7	135
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	4	1	6	2	3	4	3	2	2	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	49
Komunikasi Pemasaran	9	5	8	4	5	5	4	5	4	5	5	1	2	5	6	7	5	4	5	5	99
Keterampilan Manajemen	10	10	9	9	10	9	10	9	6	9	8	10	10	10	10	10	7	8	7	8	179
Penguasaan terhadap training material	7	7	7	5	6	10	7	6	7	6	4	9	9	6	9	9	10	9	10	9	152
Kecepatan Pelayanan	1	6	4	7	4	1	2	4	5	8	1	4	8	2	7	4	4	7	6	4	89
	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

LAMPIRAN 5
PEMERINGKATAN DATA QUESTIONNAIRE - CAPABILITIES

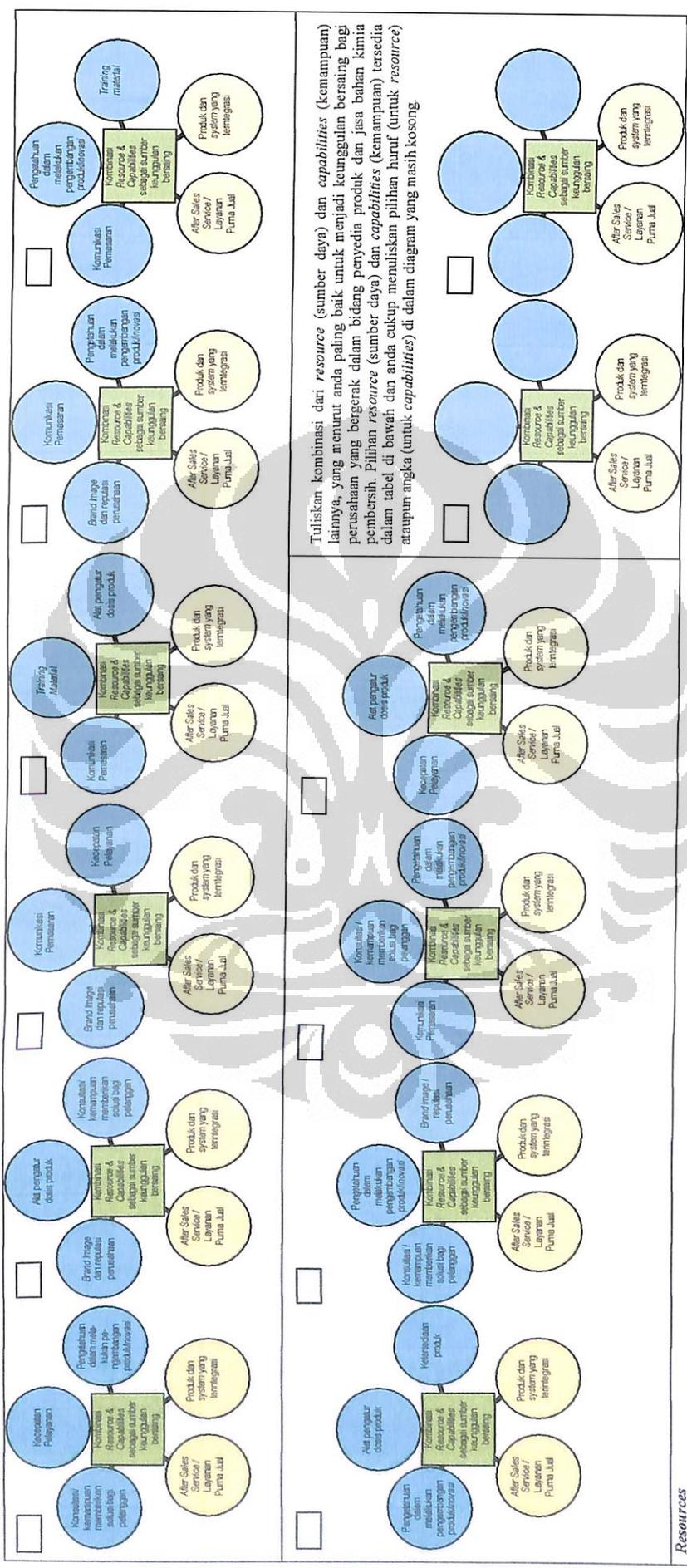
CAPABILITIES	RESPONDEN																				TOTAL	RANK
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
After Sales Service /Dispensing system maintenance	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	5	3	1	1	5	3	1	3	1	42	1
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	4	1	6	2	3	4	3	2	2	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	49	2
Pengalaman dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	5	4	3	6	7	3	6	7	3	3	6	3	7	8	3	1	1	3	1	3	83	3
Kecepatan Pelayanan	1	6	4	7	4	1	2	4	5	8	1	4	8	2	7	4	4	7	6	4	89	4
Komunikasi Pemasaran	9	5	8	4	5	5	4	5	4	5	5	1	2	5	6	7	5	4	5	5	99	5
Pengalaman mengenai produk	2	3	5	3	1	6	5	3	8	4	9	6	6	7	8	8	9	6	8	6	113	
Audit	6	8	2	8	9	7	8	8	10	10	7	7	4	3	5	6	6	5	9	7	135	
Penguasaan terhadap training material	7	7	7	5	6	10	7	6	7	6	4	9	9	6	9	9	10	9	10	9	152	
Proses kerja	8	9	10	10	8	8	9	10	9	7	10	8	5	9	4	3	8	10	4	10	159	
Keterampilan Manajemen	10	10	9	9	10	9	10	9	6	9	8	10	10	10	10	10	7	8	7	8	179	

KOMBINASI 1	KOMBINASI 2	KOMBINASI 3	KOMBINASI 4
Produk dan system yang terintegrasi	Produk dan system yang terintegrasi	Produk dan system yang terintegrasi	Produk dan system yang terintegrasi
After Sales Service /Dispensing system maintenance	After Sales Service /Dispensing system maintenance	After Sales Service /Dispensing system maintenance	After Sales Service /Dispensing system maintenance
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	Brand Image & Reputasi Perusahaan	Brand Image & Reputasi Perusahaan	Komunikasi Pemasaran
Kecepatan Pelayanan	Alat pengatur dosis produk	Komunikasi Pemasaran	Training Material
Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	Kecepatan Pelayanan	Alat pengatur dosis produk

KOMBINASI 5	KOMBINASI 6	KOMBINASI 7	KOMBINASI 8
Produk dan system yang terintegrasi			
After Sales Service /Dispensing system maintenance			
Brand Image & Reputasi Perusahaan	Komunikasi Pemasaran	Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan
Komunikasi Pemasaran	Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Alat pengatur dosis produk	Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi
Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Training Material	Keterediaan produk	Brand Image & Reputasi Perusahaan

KOMBINASI 9	KOMBINASI 10
Produk dan system yang terintegrasi	Produk dan system yang terintegrasi
After Sales Service /Dispensing system maintenance	After Sales Service /Dispensing system maintenance
Komunikasi Pemasaran	Kecepatan Pelayanan
Konsultasi/kemampuan memberikan solusi bagi pelanggan	Alat pengatur dosis produk
Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi	Penggetahuan dalam melakukan pengembangan produk/inovasi

- Keunggulan bersaing suatu perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai melalui cara yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya. Kombinasi sumber daya (kemampuan) yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan penelaahan, diketahui bahwa produk dan sistem yang terintegrasi serta after sales service/layanan purna jual merupakan resource (kemampuan) yang dimunculkan dalam membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan. Berdasarkan lima poin teras untuk resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) yang dimunculkan dalam membangun keunggulan bersaing bagi perusahaan penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih, maka di bawah ini telah terdapat 10 (sepuluh) alternatif kombinasi resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan.
- Apabila anda memiliki pendapat lain selain 10 (sepuluh) alternatif kombinasi resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) yang tersedia, mohon anda dapat menuliskan 2 (dua) alternatif kombinasi resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) pada dua diagram yang masih kosong.
 - Apabila anda tidak memiliki pendapat lain selain 10 (sepuluh) alternatif kombinasi resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) yang tersedia, mohon dua diagram yang masih kosong tetap dibariskan kosong.
 - Urutkan dari 1- 10, apabila anda tidak memiliki pendapat lain selain 10 (sepuluh) alternatif kombinasi resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) yang tersedia. Manakah kombinasi yang paling tepat yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih? (Dimulai dari 1 untuk kombinasi yang menurut anda menjadi kombinasi resource dan capabilities yang paling tepat dan 10 untuk kombinasi yang paling tidak tepat)
 - Urutkan dari 1- 12, termasuk alternatif kombinasi resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) lainnya sesuai dengan pendapat anda. Manakah kombinasi yang paling tepat yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih? (Dimulai dari 1 untuk kombinasi yang menurut anda menjadi kombinasi resource dan capabilities yang paling tepat dan 10 untuk kombinasi yang paling tidak tepat)



Tuliskan kombinasi dari resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) lainnya, yang menurut anda paling baik untuk menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia produk dan jasa bahan kimia pembersih. Pilihan resource (sumber daya) dan capabilities (kemampuan) tersedia dalam tabel di bawah dan anda cukup menuliskan pilihan huruf (untuk resource) ataupun angka (untuk capabilities) di dalam diagram yang masih kosong.

Resources		Job Card Patent		Struktur Organisasi		Wall Chart Safety Data Sheet		Order Processing System	
A. Peralatan seperti mesin	C. Trademark	E. Brosur	G. Merek	I. Material	J. Data Sheet	K. System			
Capabilities		2. Audit		3. Penguasaan terhadap training material		4. Pengetahuan mengenai produk		5. Keterampilan Manajemen	

