

BAB 3

PROFIL INDUSTRI JASA KEAMANAN DAN PERUSAHAAN PT KURNIA ORYZA REKSA PERKASA

3.1 Industri Jasa Keamanan

Industri jasa keamanan merupakan bidang kegiatan usaha yang terkait dengan pengadaan layanan jasa keamanan, baik berupa penyediaan tenaga kerja keamanan, sistem operasi keamanan, pelatihan keamanan sampai penyediaan alat-alat bantu yang terkait dengan keamanan. Industri jasa keamanan di Indonesia adalah salah satu pasar industri yang sangat potensial yang masih sampai saat ini kebutuhannya belum terpenuhi secara penuh. Berdasarkan registrasi dari Kepolisian, pada tahun 2007 ada sekitar 300 perusahaan jasa keamanan di Indonesia, namun berdasarkan *Asean Professional Security Association* hanya ada sekitar 75 perusahaan yang benar-benar berkecimpung dalam industri jasa keamanan. Pada saat itu kebanyakan bidang yang ditekuni perusahaan-perusahaan tersebut hanyalah menyediakan tenaga-tenaga keamanan (satpam), dimana kondisi tersebut rata-rata adalah awal mula setiap perusahaan jasa keamanan di Indonesia.

3.1.1 Latar Belakang Industri Jasa Keamanan

Untuk Indonesia, biasanya perusahaan industri jasa keamanan memiliki jajaran manajemen yang berpengalaman dalam bidang keamanan dimana kebanyakan adalah mantan anggota tentara ataupun kepolisian. Anggota-anggota berpengalaman ini, sering dikaitkan dengan kapabilitas perusahaan penyedia jasa serta menjadi salah satu faktor utama dalam *relational marketing* perusahaan penyedia dengan perusahaan pengguna.

Berdasarkan artikel yang ditulis *Silviati (2008)*, dikatakan bahwa berdasarkan data kepolisian terjadi kenaikan tingkat kejahatan sebesar rata-rata 5% per tahun sejak tahun 2006 dan tingkatan tersebut diprediksi tetap tinggi hingga 2009 dan seterusnya. Angka tersebut dikuatirkan semakin meningkat

dengan adanya kejadian pemboman beberapa bulan lalu di hotel *JW Marriot* Jakarta serta berbagai kerusuhan serta aksi terorisme yang ada di daerah- daerah lain Indonesia. Adapun tenaga kerja yang terserap dalam industri ini rata- rata saja berkisar sejumlah 330.000 orang (Silviati, Anasia; *US commercial service*; April 2008), yang mencakup keamanan bank, perkantoran, *mall*, supermarket, perumahan, rumah sakit, kawasan industri dan berbagai area lain dimana hal ini akan terus meningkat di kedepannya sejalan dengan peningkatan kebutuhan pengamanan.

Perkembangan industri ini di Indonesia juga diwarnai investasi dari luar negeri. Informasi yang ada menyebutkan bahwa beberapa perusahaan luar negeri telah masuk ke 25%- 30% pangsa pasar jasa keamanan di Indonesia. Hal ini cukup mengagumkan mengingat bahwa dari berbagai perusahaan jasa keamanan yang terdaftar, perusahaan asing hanya ada sekitar 5% sampai 6%. Aspek positif dari kehadiran perusahaan asing adalah meningkatnya kompetisi dalam industri. Perusahaan mau tidak mau haruslah meningkatkan performa dan kualitas agar mampu bertahan.

Meskipun kegiatan industri jasa keamanan ini sudah lama berjalan namun aturan ataupun regulasi dalam industri ini baru dikeluarkan oleh pemerintah secara resmi di tahun 2007. Regulasi yang menjadi standar dalam industri keamanan adalah peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2007, mengenai sistem manajemen pengamanan. Di dalamnya terdapat berbagai aturan mengenai syarat pemberian izin perusahaan di bidang jasa keamanan, tingkatan manajemen jasa keamanan, sektor- sektor jasa keamanan dan lain- lain dimana apabila persyaratannya tidak dipenuhi suatu perusahaan maka perusahaan tersebut dapat terkena sanksi.

Berdasarkan peraturan Kapolri no 24 tahun 2007 tersebut, badan usaha jasa pengamanan (BUJP) harus berbadan hukum Perseroan Terbatas dan menyediakan pelayanan jasa dari 6 (enam golongan) usaha jasa keamanan (pasal 53, peraturan Kapolri, no 24 tahun 2007) yaitu:

- Usaha Jasa Konsultasi Keamanan (*Security Consultancy*)
- Usaha Jasa Penerapan Peralatan Keamanan (*Security Devices*)
- Usaha Jasa Pelatihan Keamanan (*Security Training*)
- Usaha Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga (*Valuables Security Transport*)
- Usaha Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan (*Guard Services*)
- Usaha Jasa Penyediaan Satwa (*K9 Services*)

Selain penggolongan dalam usaha keamanan tersebut, ada juga ketentuan tingkatan dalam kemampuan atau kompetensi anggota satuan pengamanan (Satpam). Berdasar peraturan nomor 24 tahun 2007, Satpam (satuan pengamanan) adalah “.. *satuan atau kelompok petugas yang dibentuk oleh instansi/ badan usaha untuk melaksanakan pengamanan dalam rangka menyelenggarakan keamanan swakarsa di lingkungan kerjanya..*”. Kemampuan personel, yang terdiri atas tingkatan jenjang pelatihan, terbagi kedalam tiga tingkatan, yaitu:

- Gada Pratama untuk kemampuan dasar (pelaksana tugas Satpam)

Tingkatan ini mempunyai syarat dan ketentuan seperti yang diungkapkan dalam pasal 14, peraturan Kapolri nomor 24 tahun 2007, ayat 2 dan 3.

- Gada Madya untuk kemampuan menengah (*Supervisor* petugas Satpam)

Tingkatan ini mempunyai syarat dan ketentuan seperti yang diungkapkan dalam pasal 15, peraturan Kapolri nomor 24 tahun 2007, ayat 2 dan 3.

- Gada Utama untuk kemampuan manajerial (*Manajer/ Chief Security*)

Tingkatan ini mempunyai syarat dan ketentuan seperti yang diungkapkan dalam pasal 16, peraturan Kapolri nomor 24 tahun 2007, ayat 2, 3, 4 dan 5.

Ketiga tingkatan tersebut berlaku pada setiap personel industri jasa keamanan, dan terkait dengan faktor kualitas personel suatu jasa keamanan. Masing- masing perusahaan yang berada dalam industri jasa keamanan

mempunyai tingkatan- tingkatan personel serta golongan jasa keamanan masing, tergantung pasar mana yang mereka tuju atau prioritaskan dan tergantung kemampuan dari perusahaan itu sendiri. Kemampuan dalam arti ini bisa berarti kondisi finansial khususnya dan kemampuan internal manajemen perusahaan. Untuk lebih mengenal profil industri jasa keamanan, maka kita perlu melihat lebih dalam lagi pada pasar industri jasa keamanan.

3.1.2 Pasar Industri Jasa Keamanan

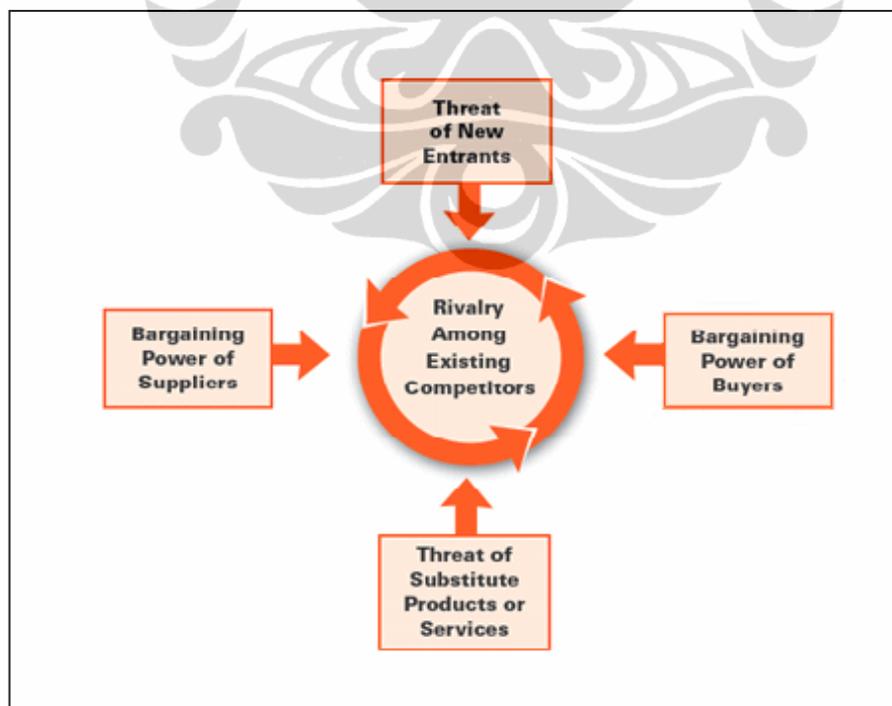
Perkembangan sikap berbagai perusahaan di Indonesia untuk tidak mempekerjakan tenaga keamanan sebagai pegawai tetap semakin menaikkan potensi perusahaan penyedia tenaga *outsourc* di Indonesia. Menurut berbagai perusahaan, dengan melakukan hal tersebut perusahaan ataupun pribadi tidak perlu memikirkan soal gaji, jaminan sosial serta pelatihan dan lain- lain dimana di suatu sisi hal tersebut membawa pada efisiensi waktu dan biaya. Berdasar artikel dalam web.bisnis.com, mengenai artikel “ *Bisnis Keamanan yang Menggiurkan* ” dikatakan bahwa potensi pasar bisnis jasa keamanan mencapai 500.000 orang per bulan (Supriyanto; Hidranto, *Bisnis jasa keamanan yang menggiurkan*, Bisnis Indonesia online, 2007), mencakup berbagai perusahaan berkaitan di berbagai daerah dan khususnya Jakarta.

Nilai nominal potensi industri jasa keamanan di Indonesia yang didapatkan dalam penelitian ini berbeda satu dengan yang lain dan angka pastinya sulit didapatkan. Namun mengingat pasar jasa keamanan bisa mencapai 500.000 orang per bulan, dengan asumsi rata- rata gaji standar Rp 1.500.000 per orang, maka nilai potensi perputaran uang pasar industri jasa keamanan bisa mencapai Rp 750.000.000.000 (tujuh ratus lima puluh miliar rupiah) per bulannya. Untuk pemasukan masing- masing perusahaan saling berbeda, dimana rata- rata perusahaan dalam industri mengambil keuntungan dari *management fee* berkisar antara 7 sampai 15% per personel keamanan. Berdasarkan wawancara dengan Reza V Maspaitella dalam majalah *Globe Asia* (edisi Juli 2008), dikatakan bahwa nilai nominal perusahaan *outsourcing* pada tahun tersebut berkisar sejumlah \$ 247 miliar, dimana pada tahun 2010 akan menjadi \$450 miliar. Angka tersebut menunjukkan besarnya

potensi pasar yang bisa didapat dari industri jasa keamanan, yang juga merupakan bagian dari industri jasa *outsourcing*.

Five Forces Analysis dari Michael E Porter di tahun 1979 menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang menentukan tingkatan kompetisi dan daya tarik suatu pasar, dalam artian lain prospek keuntungan pada suatu industri secara keseluruhan. Dikatakan bahwa industri yang “tidak menarik” adalah suatu industri dimana kombinasi faktor- faktor tersebut menurunkan prospek keuntungan secara keseluruhan. Sedangkan industri yang “sangat tidak menarik” adalah industri yang mendekati kondisi kompetisi bebas atau “*pure competition*”.

Pada dasarnya *five forces* terdiri atas tiga faktor “horizontal” dalam suatu kompetisi, yaitu ancaman produk substitusi, ancaman kompetitor yang sudah berdiri, dan ancaman dari kompetitor baru dalam industri serta dua faktor “vertikal” dalam kompetisi, yaitu *bargaining power* dari *supplier* dan *bargaining power* dari pelanggan. Untuk menggambarkan hubungan dari kelima faktor tersebut dapat dilihat pada skema berikut ini.



Gambar 3.1 The Five Competitive Forces That Shape Strategy

(Sumber: Michael E Porter, *Harvard Business Review*, January 2008)

3.1.2.1 Rivalitas Diantara Sesama Kompetitor

Berdasarkan informasi yang Peneliti dapat, ada 294 perusahaan yang mendapat lisensi sesuai ketentuan Polri, dimana 237 perusahaan tersebut berdomisili di Jakarta, dan juga ada sekitar 200 perusahaan yang menunggu permohonan izin (artikel dalam www.isiindonesia.com). Berdasarkan hasil riset wawancara dengan beberapa orang yang memiliki pengetahuan dalam industri keamanan, hampir semua perusahaan tersebut mengetahui keunggulan dan kelemahan masing-masing serta cara mendapatkannya. Hal ini menjadikan kompetisi yang sebenarnya masih “prematurnya” menjadi persaingan *hypercompetition*, suatu kondisi yang unik dalam suatu pasar industri.

Pertumbuhan yang besar tersebut dalam praktek pemasarannya belum memasuki mekanisme persaingan bebas, karena kompetisi yang ada saat ini masih seringkali menggunakan sistem relasi. Sistem relasi berlaku dimana suatu perusahaan dalam industri pada umumnya mendapatkan pelanggan yang merupakan kerabat atau koneksi dari pihak penyedia jasa. Hal ini berdampak pada kompetisi dimana pembagian wilayah terjadi, dimana masing-masing perusahaan sulit untuk memperluas wilayah pangsa pasarnya. Dengan kondisi tersebut maka penyelenggaraan tender hanya untuk menunjukkan suatu kondisi dimana persaingan tersebut bersifat adil dan terbuka bagi siapapun. Persaingan harga yang tidak terkendali dipicu oleh keadaan dimana perusahaan hanya mementingkan pemasukan atau keuntungan saja tanpa menghiraukan kondisi karyawannya. Pemotongan pemasukan karyawan tenaga keamanan oleh perusahaannya seringkali dilakukan, dimana pada akhirnya kondisi yang sebenarnya terjadi adalah bahwa gaji karyawan tersebut berada di bawah upah minimum regional suatu daerah.

Perusahaan-perusahaan dalam industri pada dasarnya menangani lebih dari satu segmen manajemen keamanan dan banyak perusahaan yang menangani keseluruhan segmen manajemen keamanan baik perusahaan lokal ataupun asing. Berdasarkan suatu artikel dalam majalah.tempointeraktif.com, walau hanya berjumlah sekitar 5% dari total perusahaan yang terdaftar, perusahaan asing menguasai 60% pangsa pasar jasa keamanan di Indonesia. Sebagian dari mereka

tidak menangani aspek fisik dalam industri jasa keamanan, dimana mereka mempunyai fokus dalam penyediaan pelatihan dan konsultasi saja.

Persaingan dalam industri ini mungkin bisa dikatakan sebagai suatu persaingan *samudera merah* (Kim; Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, 2005), dimana “... *Dalam samudera merah, batasan- batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan- aturan persaingan sudah diketahui...*”. Kondisi ini pada akhirnya dirasakan memberikan keuntungan bagi “pemain-pemain besar” dalam industri dan menyulitkan perusahaan baru atau “pemain-pemain kecil” dalam industri untuk berkembang. Sulit karena hampir tidak mungkin suatu perusahaan baru berhadapan langsung dengan perusahaan yang sudah memiliki sumber daya yang jauh lebih kuat.

Mullins; Walker; Boyd (2008), mengatakan bahwa ada empat faktor utama yang memperkuat persaingan, yaitu:

- Ada tingkat investasi yang ketat, dimana biaya tetap dan biaya berjalan yang dibutuhkan untuk menghasilkan nominal penjualan berjumlah besar.
- Terdapat banyak perusahaan kecil dalam industri atau tidak adanya perusahaan yang dominan.
- Hanya terdapat perbedaan kecil dalam diferensiasi produk.
- Mudah bagi konsumen untuk berpindah penyedia produk dari satu ke yang lainnya.

Kondisi dari pasar, berdasarkan data yang ada, menunjukkan bahwa dalam persaingan industri jasa keamanan terdapat banyak perusahaan kecil dalam industri yang menjual dengan sedikit perbedaan jasa keamanan yang ditawarkan. Selain itu terdapat fenomena dimana terdapat banyak perusahaan yang tidak terdaftar dan mematuhi ketentuan BUJP yang pada umumnya merupakan penyedia jasa berskala sangat kecil sehingga tidak terdeteksi. Jasa keamanan yang pada umumnya ditawarkan enam segmen manajemen keamanan saja tanpa fitur-fitur yang berarti dimana yang membedakannya adalah faktor harga jasa, tingkatan kualitas pelayanan serta reputasi perusahaan.

Dalam hal besarnya modal usaha yang diperlukan, dapat dikatakan bahwa industri jasa keamanan masih relatif menarik. Hal ini disebabkan bahwa biaya untuk menyediakan pelatihan serta konsultasi membutuhkan biaya pengadaan tenaga keamanan yang diperlukan sangatlah kecil dibanding segmen lain. Pada umumnya yang direkrut suatu perusahaan penyedia jasa keamanan untuk menangani pelatihan dan konsultasi adalah orang-orang yang memiliki pengalaman serta sejarah tersendiri berhubungan dengan urusan keamanan. Hal ini mencakup mantan personel Kepolisian ataupun TNI, mantan anggota satuan khusus, dan lain-lain, dimana kemampuan mereka dari pengalaman tidak bisa didapat begitu saja dengan mudah. Kemudahan konsumen untuk berpindah penggunaan antara penyedia jasa juga dirasa sulit untuk saat ini, dimana info mengenai kemampuan suatu penyedia jasa sangat sulit didapat. Rata-rata informasi tersebut didapat dari rekomendasi suatu pihak ataupun kerja keras suatu perusahaan untuk memperkenalkan jasa mereka kepada target konsumennya, dimana membutuhkan waktu yang cukup lama.

3.1.2.2 *Threats of New Entrants*

Dalam hal ini, industri jasa keamanan dirasa memiliki tingkat resiko yang kecil dimana perkembangan pasar masih sangat mungkin dilakukan dan ancaman dari pemain-pemain baru dalam industri tidak terlalu berpengaruh. Pada dasarnya yang menghambat masuknya pesaing-pesaing baru dalam industri, berdasar Mullins; Walker; Boyd (2008), adalah:

- *When strong economics of scale and learning effects are present.*
- *If the industry has strong capital requirements at the outset.*
- *When strong product differentiation exists among current players.*
- *If gaining distribution is particularly difficult.*

Pada faktor pertama, ancaman dari pesaing-pesaing baru dalam industri dapat dikatakan masih kecil. Hal ini mengingat bahwa untuk mendapatkan tingkatan kemampuan personel dalam industri jasa keamanan butuh waktu. Pangsa pasar yang diperlukan perusahaan baru dalam industri untuk mencapai

target pasar mereka dirasa cukup sulit, dimana pasar yang ada harus bisa menemukan kelebihan dari perusahaan baru tersebut dibandingkan perusahaan yang sudah lama berkecimpung dan mempunyai pengalaman dalam industri.

Pada faktor kedua, perusahaan baru dalam industri akan menemui kesulitan apabila berkompetisi dalam hal tender dimana dalam hal ini ancaman pemain baru dalam industri dapat dikatakan kecil. Untuk penawaran harga yang diberikan perusahaan kepada konsumennya, maka perusahaan yang lebih besar dan berpengalaman akan memiliki kemampuan untuk “bermain harga” demi memenangkan kompetisi. Kemampuan untuk berkorban perusahaan tersebut jauh lebih besar dibandingkan dengan pemain baru yang pemasukan keuangannya belum berjalan dengan lancar dimana perusahaan. Perusahaan yang sudah memiliki pangsa pasarnya sendiri akan dapat menutupi kerugian di suatu konsumen dengan keuntungan dari konsumen yang lainnya, dimana perusahaan baru akan sulit mengikutinya.

Pada faktor ketiga, berdasarkan pengamatan, maka ancaman dari pemain baru dalam industri dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini mengingat bahwa diferensiasi penawaran jasa keamanan tidaklah terlalu signifikan antara perusahaan- perusahaan dalam industri jasa keamanan.

Dalam sisi potensi ancaman dari pemain baru dalam industri dapat dikatakan cukup kecil. Hal ini dikarenakan distribusi jasa keamanan masih cukup sulit untuk pemain baru, dengan segala regulasi yang ada. Perusahaan baru harus mengatasi permasalahan undang- undang ketenagakerjaan serta regulasi mengenai BUJP itu sendiri yang berarti butuh biaya serta waktu lagi. Penyedia jasa keamanan tidak bisa dengan mudah menawarkan jasa keamanan begitu saja kepada konsumennya walaupun kesempatan itu ada di depan mata mereka.

3.1.2.3 *Bargaining Powers of Suppliers*

Dalam hal ini pihak *suppliers* dalam industri adalah masyarakat itu sendiri, dimana sumber daya utama perusahaan- perusahaan dalam industri jasa keamanan adalah sumber daya manusia. Perusahaan- perusahaan tersebut dapat dengan mudah mencari sumber daya yang dibutuhkan dengan sendirinya, dimana pada

akhirnya pengaruh *suppliers* terhadap kompetisi dapat dikatakan kecil. Ada empat faktor utama yang menunjukkan tingkatan pengaruh *supplier* kuat atau tidak, yaitu:

- *If the cost of switching suppliers is high.*
- *If prices of substitutes are high.*
- *If suppliers can realistically threaten forward integration.*
- *When the supplier's product is a large part of the buyer's value added.*

Dalam faktor pertama kekuatan *suppliers* terhadap perusahaan- perusahaan yang ada sangatlah kecil. Dengan mengingat banyaknya jumlah penduduk di Indonesia maka perusahaan memiliki persediaan sumber daya manusia yang berlimpah, dimana mereka dapat menolak kriteria yang tidak mereka inginkan dan ambil yang mereka butuhkan. *Suppliers* dalam hal ini tidak mempunyai kekuasaan, dimana biaya perusahaan penyedia jasa untuk berpindah *supplier* tidaklah signifikan. Dalam industri ini sumber daya-lah yang menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan penyedia jasa keamanan dan bukan sebaliknya.

Pada faktor kedua, kendali *supplier* dapat dikatakan memiliki pengaruh yang cukup signifikan, dimana pengganti sumber daya manusia dalam industri cukup mahal. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah penggunaan teknologi untuk kebutuhan keamanan, dimana hal tersebut sekaligus menjadi pendukung dari sumber daya manusia di waktu yang bersamaan.

Pada faktor ketiga, berdasarkan pengamatan yang dilakukan, ancaman *suppliers* dalam hal ini kecil. Hal ini dikarenakan bahwa dalam prosesnya *suppliers* tersebut pada akhirnya menjadi bagian dari perusahaan, bukan menjadi pihak asing. Semakin terintegrasi perusahaan tersebut dan semakin berkembangnya perusahaan tersebut akan menimbulkan dampak efek yang sama pada *suppliers* karena mereka telah menjadi suatu kesatuan.

Faktor keempat ini sebenarnya meningkatkan kekuasaan *suppliers* kepada perusahaan, namun hal tersebut tidak menjadi ancaman berarti di saat sekarang.

Memang jasa yang dihasilkan perusahaan dalam industri jasa keamanan bergantung besar pada sumber daya manusianya, dimana mereka berasal dari kalangan masyarakat sendiri sebagai *suppliers*. Namun setelah perusahaan menemukan sumber daya tersebut mereka kemudian mengolahnya sesuai dengan kriteria mereka. Hal ini membawa pada sumber daya tersebut menjadi suatu “produk” yang baru dan tidak berhubungan dengan *suppliers* dalam hal atribut pelayanan jasa.

3.1.2.4 Bargaining Power of Buyers

Dengan melihat trend yang terjadi dalam industri jasa keamanan saat ini, konsumen memegang peranan yang lebih besar dalam industri. Mereka cenderung menginginkan harga yang lebih rendah, kualitas produk yang lebih baik, serta tambahan pelayanan ataupun fitur- fitur dari pihak penyedia jasa. Permintaan serta peran konsumen dalam industri menciptakan suatu kondisi dimana konsumen inilah yang membentuk sikap dan kebijakan perusahaan penyedia jasa. Pada dasarnya ada lima faktor utama yang menentukan seberapa besar pengaruh konsumen terhadap perusahaan, mereka adalah:

- *The extent of buyer concentration*
- *Switching cost that reduce the buyer's bargaining power*
- *The threat of backward integration*
- *The product's importance to the performance of the buyer's product*
- *Buyer profitability*

Faktor pertama yang terdapat dalam industri jasa keamanan dapat dikatakan bahwa konsumen memegang peranan besar dalam pengaruhnya terhadap perusahaan. Hal ini timbul pada dasarnya karena variasi penawaran yang ditawarkan perusahaan- perusahaan penyedia jasa pada umumnya sama satu dengan yang lain. Dengan demikian hal tersebut secara otomatis membuat konsumen mengetahui “pemetaan” segmen mereka dengan sendirinya dimana mereka terkonsentrasi.

Dalam faktor kedua ini tingkatan biaya yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk berpaling kepada penyedia jasa lain sangatlah kecil. Dengan demikian hal ini menyebabkan konsumen memiliki suatu “ancaman” kepada pihak penyedia jasa keamanan untuk memenuhi keinginan konsumen. Untuk berganti penyedia jasa maka yang perlu dilakukan oleh konsumen dalam industri adalah mencari perusahaan yang serupa ataupun pesaing perusahaan penyedia jasa. Yang perlu diketahui adalah bahwa apabila konsumen memutuskan untuk berganti penyedia jasa maka tidak ada *sunk cost* yang terbebankan kepada mereka. Hal ini dapat terjadi karena kesamaan pelayanan serta fitur pada umumnya dalam industri jasa keamanan.

Faktor ketiga memberikan dampak yang kecil, seharusnya, kepada perusahaan- perusahaan penyedia jasa keamanan, apabila peraturan dan regulasi dijalankan dengan benar. Kondisi yang ada saat ini memberikan gambaran akan kuatnya pengaruh konsumen, berhubungan dengan faktor ini, dimana mereka dapat mencari jasa keamanan non formal ataupun tidak resmi. Jasa keamanan warga sekitar, jasa keamanan Kepolisian serta TNI yang tidak resmi membuat konsumen merasa tidak perlu untuk menggunakan jasa suatu perusahaan jasa keamanan. Namun melihat perkembangan, dari segi kompetisi secara keseluruhan yang semakin memaksa perusahaan untuk meningkatkan performanya serta berkembangnya pengetahuan pengguna jasa akan pentingnya regulasi tersebut, maka di masa depan hal tersebut dapat dihindari. Perusahaan- perusahaan yang sudah maju memerlukan kepastian dan garansi akan jasa yang mereka gunakan, dan mereka tidak ingin ada permasalahan mengenai jasa keamanan mereka. Dengan demikian apabila kita melihat perkembangan serta potensi industri di masa depan, maka faktor ini memiliki pengaruh kecil terhadap pengaruh konsumen terhadap perusahaan penyedia jasa keamanan.

Dalam faktor keempat, tingkat kepentingan akan suatu produk atau jasa terhadap produk yang dimiliki oleh konsumen menentukan tingkatan pengaruh konsumen. Dalam industri jasa keamanan hal ini mempunyai arti yang penting bagi konsumen, dimana berarti pengaruh konsumen dalam hal ini mempunyai dampak yang kecil. Hal ini disebabkan karena perusahaan pengguna jasa pada

umumnya ingin selalu mengurangi resiko dalam industri mereka. Mereka sadar akan pentingnya keamanan dalam rangka melindungi produk atau jasa mereka serta memastikan segalanya berjalan dengan normal.

Dalam faktor terakhir, konsumen Peneliti nilai memiliki dampak pengaruh yang kecil dalam menentukan tingkatan agresif konsumen dalam industri jasa keamanan. Biaya yang diperlukan untuk menggunakan jasa keamanan, terutama *outsourcing*, sangatlah kecil dibanding dengan total biaya resiko operasional suatu perusahaan. Memang biaya akan penggunaan jasa keamanan akan mengurangi pemasukan perusahaan, di suatu sisi dengan melakukan hal tersebut mereka menjamin pemasukan yang akan mereka raih.

3.1.2.5 Threat of Substitute Products

Dalam hal ini ancaman yang dihadapi oleh perusahaan penyedia jasa keamanan berasal dari produk ataupun layanan jasa substitusi oleh perusahaan lain dan peralatan keamanan. Dalam hal ini produk atau jasa substitusi berasal dari Kepolisian serta TNI dan jasa keamanan penduduk sekitar. Walaupun mereka bersifat tidak resmi dan tidak mendapat pengakuan dalam industri jasa keamanan (BUJP) namun mereka banyak digunakan karena sistem mereka yang fleksibel. Fleksibel dalam artian penggunaan personel, serta biaya yang bervariasi dimana hal tersebut menciptakan suatu pasar tersendiri dalam industri.

Alasan konsumen untuk menggunakan jasa- jasa tidak resmi ini yang pertama adalah faktor biaya, terutama dalam biaya personel. Jasa- jasa tidak resmi ini biasanya mengikuti kemauan konsumen akan paket serta tipe pelayanan jasa, dimana biasanya mereka lebih berbiaya rendah dibanding perusahaan resmi jasa keamanan. Hal ini dapat terjadi karena para personel jasa keamanan itu sendirilah yang menerima seluruh keuntungan serta menanggung seluruh risikonya.

Faktor kedua mengapa konsumen memilih jasa- jasa keamanan tidak resmi ini adalah karena mereka mempunyai suatu “kelompok” tersendiri yang mereka wakikan. Dalam hal ini, walaupun sebenarnya konsumen hanya dilindungi oleh beberapa personel saja, namun beberapa personel tersebut merupakan semacam

representasi pihak yang lebih besar. Hal ini memberikan rasa aman tersendiri bagi beberapa konsumennya.

Pihak lain yang merupakan substitusi dalam industri jasa keamanan adalah peralatan keamanan yang dapat digunakan oleh konsumen itu sendiri. Hal ini menyangkut senjata api, senjata tajam serta peralatan keamanan lainnya. Namun hal ini memiliki kelamahan fatal dalam penggunaannya, yaitu harus adanya kemampuan dari konsumen untuk menggunakannya. Sebagai contoh, penggunaan senjata api memberikan rasa keamanan sama seperti dengan penggunaan Satpam, namun untuk dapat menggunakannya konsumen harus melalui beberapa tahap dahulu. Tahapan- tahapan tersebut seperti pelatihan penggunaan senjata api, perolehan izin penggunaan senjata api, biaya membeli perlengkapan senjata api serta biaya tambahan kepemilikan senjata api. Hal- hal tersebut seringkali merepotkan calon pengguna produk keamanan sehingga hal ini hanya menjadi alternatif bagi beberapa pihak saja.

3.2 Kurnia Oryza Reksa Perkasa (PT KORP)

Mengingat bahwa perencanaan pemasaran ini didasarkan kepada PT KORP sebagai subjek utama, maka Peneliti merasa perlu untuk membahas PT KORP secara lebih dalam. Sangat penting saat perencanaan pemasaran untuk mendapatkan gambaran akan perusahaan, mengetahui perkembangan perusahaan serta bagaimana prospek perusahaan tersebut di masa depan.

3.2.1 Gambaran Umum PT KORP

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 7 Desember 2007 dengan modal sepenuhnya milik Koperasi Pegawai Bulog. Sejarah berdirinya perusahaan tidak dapat lepas dari Koperasi Pegawai karena pada awalnya perusahaan ini merupakan satu unit usaha Koperasi Pegawai Bulog yang bergerak dalam bidang perekrutan dan penyediaan tenaga kontrak untuk kebutuhan Perum Bulog, baik untuk kebutuhan pengemudi atau tenaga Satpam. Dengan adanya proses *spinoff* ini maka pangsa pasar utama perusahaan masih kepada Perum Bulog dalam hal jasa keamanan (posisi terbesar) dan lain- lainnya.

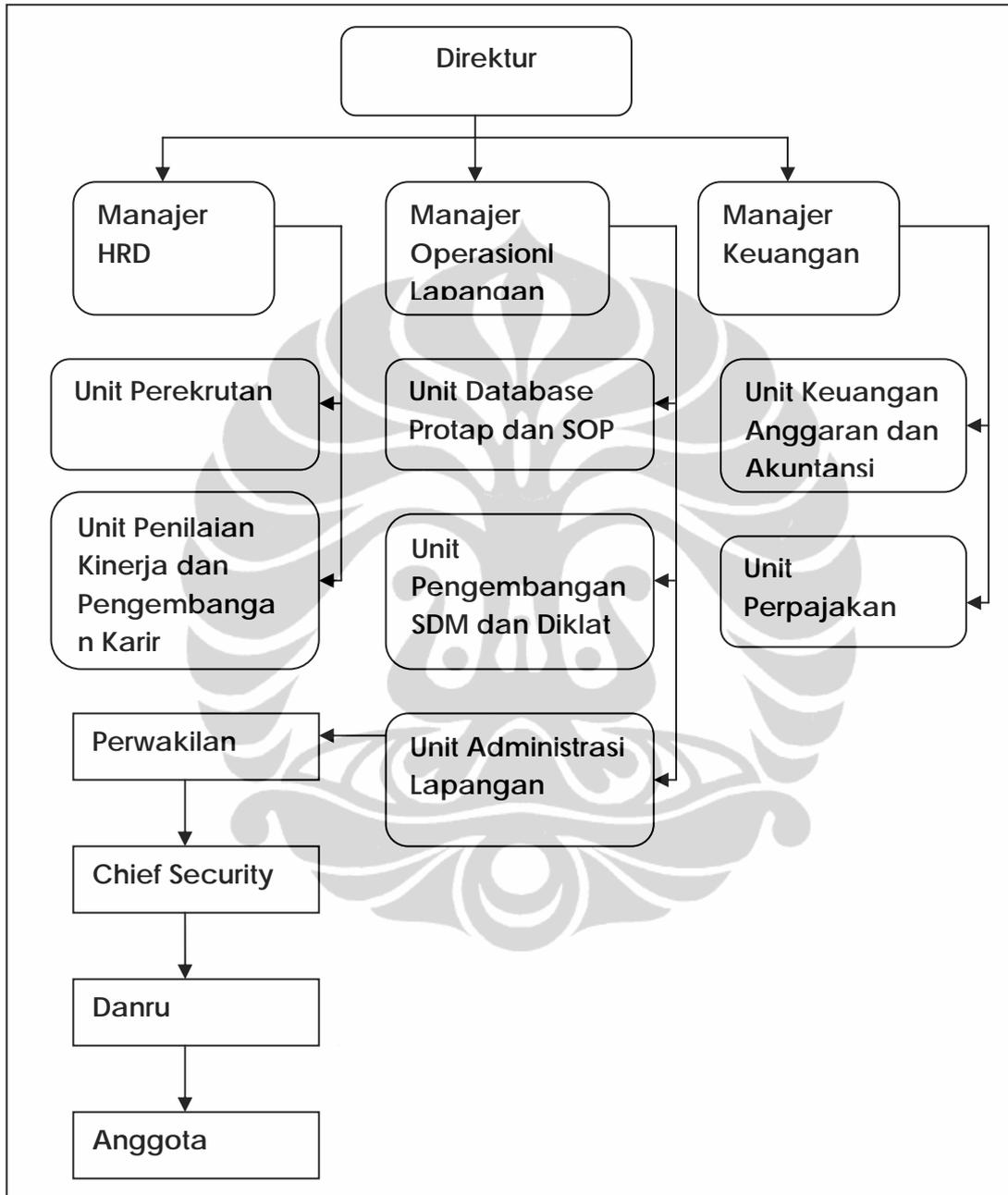
Khusus dalam jasa keamanan, PT KORP menyediakan tenaga Satpam untuk menjaga objek vital gudang dan kantor Perum Bulog di seluruh wilayah Indonesia, tergantung tempat objek berada baik di kota maupun di daerah- daerah terpencil. Dalam hal penyediaan jasa keamanan tersebut PT KORP bukanlah perusahaan satu- satunya yang menyediakan jasa keamanan kepada Perum Bulog, karena disamping PT KORP terdapat dua perusahaan swasta jasa keamanan lain yang bekerja untuk Perum Bulog. Sampai dengan tahun 2009, PT KORP telah menyediakan jasa pengamanan sejumlah 2161 personel keamanan kepada Perum Bulog yang berarti sekitar 40% dari total kebutuhan Perum Bulog. Selain kepada Perum Bulog, PT KORP juga menjadi penjual jasa keamanan bagi perusahaan swasta instansi pemerintah lainnya. Untuk tahun 2010 sendiri PT KORP menargetkan adanya peningkatan pangsa pasar sebesar 15% di Perum Bulog dan pasar konsumen umum lainnya.

Perusahaan ini mempunyai visi “ *One Stop Service* “ dimana pada dasarnya bertujuan agar mampu menyediakan segala keperluan perusahaan yang tidak dapat ditangani oleh perusahaan itu sendiri. Salah satu misi perusahaan ini adalah menjamin kepuasan serta pertumbuhan keuntungan bagi pengguna jasa secara bersama- sama, dengan pengembangan manajemen sumber daya manusia dengan komitmen dan kepedulian. Perusahaan ini memiliki tiga komitmen utama dalam penjalanan usahanya, yaitu kepada mitra usaha (atau pengguna jasa), kepada masyarakat, dan kepada karyawan mereka sendiri.

Perusahaan ini pada dasarnya memiliki keenam lisensi dalam manajemen pengamanan yang dikeluarkan oleh Kepolisian, dimana yang paling berkembang adalah penyediaan jasa keamanan. Berdasarkan pengamatan Peneliti dan diskusi dengan manajemen PT KORP, PT KORP dahulu belum begitu fokus akan industri jasa keamanan yang dimilikinya dan sedang berupaya memajukan bidang jasa tersebut saat ini. Dalam mengatasi ketertinggalan ini maka PT KORP belakangan ini menarik beberapa personel dengan latar belakang TNI ataupun bidang jasa keamanan untuk pengembangan jasa keamanan mereka.

Organisasi yang dimiliki dalam jajaran manajemen PT KORP dipimpin oleh satu orang direksi serta tiga manajer utama yang membawahi tiga divisi

perusahaan. Ketiga divisi tersebut membawahi berbagai divisi lainnya untuk mengatasi kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar struktur organisasi PT KORP di bawah ini.



Gambar 3.2 Struktur Organisasi PT KORP (BUJP) yang terdaftar resmi

(Sumber: Data organisasi PT Kurnia Oryza Reksa Perkasa)

Organisasi PT KORP pada dasarnya dapat dikategorikan menjadi unit administratif di kantor pusat dan kantor regional serta unit lapangan. Unit administratif dikendalikan oleh kantor pusat dibantu oleh kepala perwakilan di regional yang membawahi *chief security* beserta anggota lapangan (lihat gambar 3.2)

Luas jangkauan operasi (yang tersebar sesuai dengan lokasi kantor dan objek vital Perum Bulog) membuat perusahaan bekerja sangat keras dalam kegiatan pengendalian operasionalnya. Luas wilayah ini juga sering menimbulkan masalah dalam perekrutan karena sulitnya transportasi dan kapasitas kemampuan pegawai yang direkrut yang terkadang tidak terstandarisasi dan berbeda satu dengan lainnya. Hal ini juga menjadi salah satu faktor mengapa PT KORP tidak mampu memenuhi kebutuhan total Perum Bulog.

Dengan jumlah personel sekitar 2200 personel keamanan dan kantor perwakilan di semua regional, PT KORP ditargetkan untuk tetap bertahan dan tidak bergantung hanya kepada *captive market* yang ada. Pengembangan organisasi serta penggunaan perencanaan strategi pemasaran dipercaya oleh manajemen menjadi kunci keberhasilan dalam tahun 2010 dan tahun berikutnya.

3.2.2 Perkembangan PT KORP (2005- 2009)

Perusahaan ini memperoleh izin resmi BUJP pada bulan Desember 2007 dan memiliki enam lisensi dalam manajemen pengamanan yang diterbitkan Kepolisian. Keenam izin yang dimiliki PT KORP adalah:

- Usaha Jasa Konsultasi Keamanan (*Security Consultancy*)
- Usaha Jasa Penerapan Peralatan Keamanan (*Security Devices*)
- Usaha Jasa Pelatihan Keamanan (*Security Training*)
- Usaha Jasa Kawal Angkut Uang dan Barang Berharga (*Valuables Security Transport*)
- Usaha Jasa Penyediaan Tenaga Pengamanan (*Guard Services*)

- Usaha Jasa Penyediaan Satwa (*K9 Services*)

Setelah PT KORP berdiri, maka seluruh kontrak antara seluruh personel keamanan dengan Perum Bulog dihentikan. Semenjak saat itu dan seterusnya Perum Bulog melakukan “*outsourcing*” untuk pemenuhan kebutuhan jasa keamanan melalui perusahaan yang bergerak di bidang tersebut, termasuk PT KORP. PT KORP setelah menerima permintaan personel keamanan dari Perum Bulog melakukan seleksi penerimaan tenaga kerja personel keamanan yang pada awalnya terdiri atas mantan personel keamanan yang putus kontrak dengan Perum Bulog sebelumnya. Selain itupun PT KORP mulai melakukan rekrutmen atas personel keamanan baru secara mandiri di berbagai daerah. Pada akhirnya jumlah tenaga kerja personel keamanan yang diminta kepada PT KORP berangsur meningkat seiring dengan semakin profesionalnya serta semakin terorganisirnya PT KORP.

Dalam tahun 2008- 2009 kegiatan BUJP yang dilakukan masih terbatas pada penyediaan jasa keamanan saja. Tuntutan untuk modernisasi perusahaan serta lompatan untuk meningkatkan *market share* baik dari pasar yang telah tersedia maupun pasar baru, membuat perusahaan ini bekerja keras untuk membenahi segala aspek khususnya perencanaan pemasaran. Gambaran penggunaan jasa personel keamanan tahun 2008 sampai 2009 adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Konsumsi Jasa Keamanan PT KORP

Jumlah tenaga yang digunakan	2008		2009	
	Non korporasi	Perum Bulog	Non korporasi	Perum Bulog
Jakarta	-	121	10	122
Propinsi lain	-	1863	-	2029
Jumlah	-	1984	10	2151

(Sumber: data PT KORP)

Untuk permasalahan ruang usaha, Perum Bulog memperbolehkan PT KORP untuk menggunakan ruangan untuk dijadikan kantor di masing- masing 27 kantor divisi regional Perum Bulog. Pada umumnya sampai saat ini, ruangan- ruangan tersebut hanya digunakan untuk proses administrasi serta pengaturan operasional di masing- masing wilayah yang ditangani PT KORP. Selain kegiatan- kegiatan tersebut, PT KORP tidak menggunakan ruangan- ruangan tersebut dengan sepenuhnya dan terkadang kegiatan- kegiatan tersebut dilakukan di tempat lain karena kondisi yang berhalangan. Kantor pusat mereka saat ini berada di Rukan Crown Palace blok A-1, jalan Prof. Dr. Soepomo, SH No. 231, Tebet, Jakarta Selatan dimana mereka masih berada dalam naungan kantor Koperasi Karyawan.

Untuk periode 2010 kedepan, PT KORP sedang berupaya untuk melakukan langkah strategis berupa antara lain:

- Standarisasi kualitas personel dengan melakukan perekrutan personel dimana semua berasal dari latar belakang TNI atau Kepolisian serta rencana pembentukan pusat pendidikan dan pelatihan personel jasa keamanan.
- Desentralisasi operasional dengan memberikan keleluasaan pada perwakilan daerah di seluruh perwakilan untuk mencari konsumen dengan kebijakan masing- masing.
- Peningkatan kompetensi dari penyedia jasa keamanan pada kompetisi lain di dalam koridor enam golongan manajemen pengamanan yang diberikan oleh Kepolisian.

3.2.3 Prospek PT KORP

Apabila melihat dari pangsa pasar keseluruhan industri *outsourcing*, berdasarkan pendapat Reza V Maspaitella (pemilik perusahaan *outsourcing* tenaga kerja PT Valdo International) dalam majalah *Globe Asia Juli 2008*, “... *outsourcing firms is worth \$247 billion... as two years from now it would reach \$450 billion...*”. Bila dikonversikan kedalam Rupiah maka nilai tersebut mencapai Rp 4.500 triliun secara keseluruhan, dimana PT KORP saat ini hanya

mendapatkan sekitar Rp 48 miliar per tahun saja (hanya 0.001% dari seluruh pangsa pasar *outsourcing*).

Saat ini PT KORP memenuhi kebutuhan personel keamanan Perum Bulog di seluruh Indonesia sejumlah 2161 personel, dimana target pasar kebutuhan Perum Bulog bila didapatkan secara keseluruhan akan meningkat sebesar 150% (berjumlah secara total 5403 personel) lebih dari pasar yang dimiliki saat ini oleh PT KORP. Perlu diingat juga bahwa dalam target mendapatkan 15% dari konsumen utama mereka (Perum Bulog), PT KORP menguasai 39,9% pangsa pasar kebutuhan akan personel keamanan.

Dalam persaingan dan upaya merebut pasar di *existing consumer* yaitu Perum Bulog, ada tiga hal yang seharusnya diperhatikan. Ketiga hal tersebut adalah:

- Kesulitan untuk memiliki standard yang ditetapkan Perum Bulog dari sisi keterampilan dan keahlian lain yang dipersyaratkan dari sisi kemampuan teknis (kemampuan mengendarai kendaraan, tehnik penyelamatan obyek penting, penanggulangan kebakaran dan lain- lain) serta kemampuan *soft skill* (perilaku dan sikap).
- Rekrutmen di area penempatan regional yang terbatas dalam kapasitas calon tenaga kerja yang direkrut dari sisi teknis dan psikologis dan sosial budaya.
- Manajemen pengendalian regional rumit, dikarenakan lokasi penempatan yang sering berada di daerah terpencil.

Sedangkan dalam menghadapi persaingan dan upaya merebut pangsa pasar di pasar umum (konsumen baru) terdapat tiga hal utama yang harus diperhatikan, yaitu:

- Kualitas produk atau jasa masih perlu ditingkatkan sesuai kebutuhan pasar.
- Kegiatan promosi, dengan usia perusahaan yang masih muda.
- Pasar dalam wilayah regional yang masih banyak belum tergarap.

Dari sisi strategi kedepannya, PT KORP mempunyai potensi untuk berkembang yang sangat besar dan bila dikembangkan dengan serius akan membuat perusahaan tersebut mencapai perluasan pasar dengan lebih baik. Potensi tersebut antara lain:

- Potensi *captive market* dengan Bulog yang belum dikuasai sepenuhnya 100%
- Merebut pangsa pasar umum dengan pelayanan jasa keamanan pada kawasan- kawasan di daerah yang sudah ditangani melalui perwakilan- perwakilan PT KORP
- Menciptakan pasar kompetisi dimana pelayanan yang diberikan mempunyai fitur- fitur yang berbeda dengan pelayanan dalam 6 golongan manajemen pengamanan yang ada pada umumnya.

Prospek PT KORP dalam industri jasa keamanan dapat terbilang cukup menjanjikan, dimana hal itu didukung persediaan sumber daya manusia yang bahkan mampu bersaing dengan perusahaan besar industri jasa keamanan. Menurut Peneliti yang dirasa kurang dari PT KORP hanyalah suatu divisi pemasaran tersendiri serta adanya perencanaan pemasaran secara keseluruhan. PT KORP dirasa masih kurang gencar untuk melakukan perluasan pasar konsumen dalam industri walaupun sudah mempunyai pangsa pasar yang cukup besar (*captive market*).

Prospek PT KORP dalam industri jasa keamanan juga terkait erat dengan pesaing- pesaing yang dihadapi. Pasar PT KORP secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi pasar *captive* berupa jaminan bahwa sepanjang kualitas produknya sesuai dengan penggunaan atau kebutuhan, maka produk jasa akan digunakan sampai kebutuhan secara kualitas terpenuhi. Pasar ini terdapat pada permintaan kebutuhan pengamanan objek- objek vital Perum Bulog yang baru sekitar 40% terpenuhi oleh PT KORP.

Meskipun 60% kebutuhan belum terpenuhi, bukan berarti angka tersebut dapat dipenuhi oleh perusahaan pesaing. Faktor yang menyebabkan pesaing tidak

bisa merebut pasar sisa kebutuhan tersebut terutama disebabkan lokasi obyek penempatan sangat tersebar di daerah- daerah terpencil sehingga dibutuhkan personel yang benar bersedia bekerja di daerah- daerah tersebut. Disamping itu adanya tuntutan Bulog yang menghendaki tambahan kualifikasi berupa kemampuan mengemudi dan kesigapan khusus untuk disamping pengamanan khusus juga interaksi dengan lingkungan dan antisipasi keributan massa membuat perlunya tambahan biaya pendidikan yang menyebabkan pesaing enggan melayani kebutuhan daerah kecuali kota besar.

Bagi PT KORP tuntutan pelanggan disiasati sebagai motivasi karyawan agar mau bekerja, loyal dan dalam jangka waktu yang lama dengan tambahan kesejahteraan dan gaji diatas rata- rata pesaing. Untuk memenuhi kebutuhan daerah terpencil disiasati dengan memprioritaskan rekrutmen karyawan yang punya hubungan kekerabatan dengan pegawai di lokasi lain tersebut. Masalahnya adalah tingkat kepintaran intelektualitas dan budaya rekrutmen setempat dan di kota besar memiliki *gap* yang cukup besar.

Dari profil pesaing seperti *911* dan *SIGAP*, terdapat kesamaan ciri jasa yang dijual dengan PT KORP yaitu terutama penyediaan personel jasa keamanan (Satpam). Porsi lisensi lain seperti jasa konsultan, pengawalan dan lain- lain yang menyalahi standard undang- undang yang dibahas oleh Kepolisian mempunyai porsi yang kecil dibanding jasa utama yang dijual.

Para pesaingnya mengutamakan pasar di kota besar ketimbang di daerah- daerah yang terpencil. Karena fokus pesaing di kota besar, ciri- ciri khas tampak lebih berat bobotnya pada tampilan perilaku dan keterampilan ketimbang kemampuan standard. Peralatan canggih yang modern juga menjadi ciri khas pangsa pasar di kota besar.

Bagi PT KORP, memperbesar tingkat pertumbuhan pasarnya di kota besar untuk ini berarti bersaing dengan perusahaan pesaing yang sudah berada di depan. Persaingan terbuka yang dapat membawa pada irama dan pola pesaing jelas membutuhkan biaya yang besar, karena itu PT KORP lebih menekankan pada kemampuan “lebih” produk jasanya untuk masuk pasar dilakukan dengan

memanfaatkan *brand name* Bulog (sebagai *umbrella brand*). Ada kebijakan dari Direksi untuk melakukan kerja sama dengan pesaing besar dengan mendapat keuntungan yang sama bagi kedua belah pihak, misalkan kerja sama pelatihan, pelatihan dan kerja sama lain tetapi soal ini belum terlaksana karena kecenderungan masing- masing perusahaan untuk bersikap tertutup dalam spesifikasi jasa yang perusahaan hasilkan.

