

EVALUASI STRATEGI BERSAING PADA UD LELYTA

Ficky Cuwandy dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : ficky.cuwandy@gmail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak - Industri kertas dan barang dari kertas terus bertumbuh namun jumlah perusahaan dalam industri ini menurun, sehingga muncul tantangan bagi perusahaan agar dapat bertahan dan melakukan pembaharuan dalam strategi bersaingnya. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri kertas dan barang dari kertas adalah UD. LELYTA.

Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh UD. LELYTA saat ini dan dengan menggunakan SERVOP analysis mengevaluasi strategi tersebut. Dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik purposive sampling. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, saat ini UD. LELYTA menggunakan cost leadership strategy. Berdasarkan SERVOP analysis, strategi kepemimpinan biaya perusahaan masih relevan dengan kondisi persaingan saat ini.

Kata kunci : Strategi bersaing, SERVOP analysis, Perusahaan keluarga.

I. PENDAHULUAN

Saat ini Indonesia menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi kedua setelah Cina, pertumbuhan ekonomi Indonesia periode 2009-2013 mencapai rata-rata 5,9% per tahun yang merupakan pertumbuhan ekonomi tertinggi di Asia Tenggara (BBC, 2013). Dari pertumbuhan ekonomi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia tidak hanya sekedar diam tetapi terus menunjukkan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Padahal di era globalisasi seperti saat ini persaingan terus tumbuh sehingga perusahaan dituntut untuk dapat terus berkembang dan berinovasi serta memiliki strategi yang tepat agar dapat terus bertahan. Tentunya pertumbuhan ekonomi yang terjadi di Indonesia tidak lepas dari sumbangsih sektor-sektor industri yang ada. Salah satunya ialah industri kertas dan barang dari kertas. Hal ini dapat dilihat pertumbuhan produksi industri kertas dan barang dari kertas di Indonesia yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas mengalami peningkatan terhitung sejak triwulan I pada tahun 2013 yang meningkat sebesar 4,39% dibandingkan triwulan 4 tahun 2012 pada industri manufaktur besar dan sedang. Sama halnya ditinjau dari industri manufaktur mikro dan kecil, pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas juga mengalami peningkatan produksi terhitung sejak triwulan I pada tahun 2013 yaitu sebesar 5,88% dibandingkan pada tahun 2012. (Badan Pusat Statistik, 2013).

Menurut Badan Pusat Statistik (2013), memang terjadi peningkatan terhadap industri kertas dan barang

dari kertas akan tetapi terjadi penurunan jumlah perusahaan yang berkecimpung di dalamnya. Tentunya penurunan ini tidak terjadi begitu saja akan tetapi memiliki sebuah penyebab. Salah satu penyebab ialah ketidakmampuan perusahaan untuk bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Persaingan yang diikuti oleh permintaan pasar yang terus menerus berubah mengharuskan perusahaan siap untuk menghadapinya dengan strategi yang dimiliki. Oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk lebih memperkuat strategi yang dimilikinya. Strategi yang ada sekarang belum tentu dapat digunakan secara sama karena roda perekonomian terus berputar mengharuskan perusahaan mampu untuk mengikuti kondisi yang ada.

Strategi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan di tiap generasinya karena perubahan waktu menuntut terjadinya permintaan pasar yang bermacam-macam. Strategi adalah sebuah rencana manajemen yang digunakan untuk mengintai posisi pasar, menarik dan menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, melakukan langkah-langkah operasional dan mencapai tujuan perusahaan. (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2004).

Menurut Porter (2008), strategi yang memungkinkan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif ditinjau dari tiga pendekatan strategi yang disebut dengan *generic strategies*, yaitu:

1. Cost Leadership Strategy

Strategi yang menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya perunit yang rendah sehingga dapat meningkatkan keuntungan dan meningkatkan pangsa pasar dengan penetapan harga jual yang rendah. Sasaran dari strategi ini adalah konsumen yang peka terhadap perubahan harga.

2. Differentiation Strategy

Strategi untuk menciptakan produk/jasa yang berbeda dan lebih menarik daripada produk pesaing. Untuk itu, perusahaan harus melakukan penelitian, pengembangan dan inovasi, dapat memberikan produk yang berkualitas dan memiliki sistem pemasaran dan penjualan yang efektif agar pasar mengerti perbedaan yang ditawarkan perusahaan. Sasaran dari strategi ini adalah konsumen yang kurang sensitif terhadap perbedaan harga.

3. Focus Strategy

Strategi ini berkonsentrasi pada pasar tertentu dan berusaha untuk memahami kebutuhan dari pelanggannya. Kunci suksesnya adalah memastikan perusahaan telah memberikan suatu tambahan bagi pasar tersebut.

Evaluasi pada strategi perusahaan ini dianalisis dengan menggunakan *SERVOP Analysis*. *SERVOP Analysis* adalah suatu alat manajemen yang dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses formulasi dan implementasi strategi perusahaan dalam konteks pasar dan perubahan dalam organisasi (Fleisher & Bensoussan, 2007). Dengan menggunakan *SERVOP Analysis*,

perusahaan dapat melihat tingkat kesesuaian strategi yang dimilikinya dari 5 elemen *SERVO*, yaitu *strategy*, *environment*, *resource*, *value* dan *organization*. Tingkat kesesuaian ini diukur dengan menggunakan *SERVO grid* dimana di dalam *SERVO grid* ini terdapat dua tahap yang digunakan untuk menggolongkan tingkat kesesuaian. Tahap pertama yaitu mengukur kekuatan kesesuaian. Kekuatan tersebut dapat digolongkan menjadi 3 jenis, yaitu: *tight fit*, *medium fit* dan *loose fit*. Tingkat kesesuaian ini akan mengalami perubahan secara terus-menerus seiring berjalannya waktu. Tahap kedua yaitu mengukur perubahan tingkat kesesuaian berdasarkan waktu. Perubahan tersebut dapat di bedakan menjadi beberapa jenis, yaitu : *early fit*, *normal fit* dan *delayed fit* (Fleisher & Bensoussan, 2007). Dari *SERVO Analysis* ini akan memunculkan penilaian apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan masih relevan atau tidak dengan kondisi lingkungan yang ada saat ini.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu 1. Strategi bersaing apa yang digunakan perusahaan saat ini? 2. Apakah strategi yang digunakan saat ini masih relevan dalam persaingan? Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah 1. Untuk mendeskripsikan strategi bersaing perusahaan saat ini dan 2. Mendeskripsikan apakah strategi bersaing saat ini masih relevan atau tidak.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian Di sini peneliti memilih untuk menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena ingin menjelaskan tentang strategi bersaing yang digunakan oleh UD LELYTA dalam menghadapi jumlah pesaing yang semakin banyak dan mengevaluasi strategi bersaing yang ada sekarang untuk menghadapi perubahan di masa yang akan datang. (Moleong, 2007)

Untuk menentukan informan, peneliti menggunakan metode *Purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011), teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Moleong (2007), data kualitatif merupakan data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan, serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya.

Untuk sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Menurut Purhantara (2010), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggabungkan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari UD LELYTA dan melalui observasi pada UD LELYTA. Data Sekunder, Menurut Purhantara (2010), data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. data sekunder diperoleh

peneliti secara tidak langsung. Sumber data sekunder peneliti di dapat dari profil perusahaan, informasi dari perusahaan dan brosur dari perusahaan yang terkait dengan penelitian.

Untuk Metode Pengumpulan Data, peneliti menggunakan 2 metode, yaitu wawancara dan observasi (Moleong, 2007; Purhantara, 2010)

Untuk Teknik Analisis Data, peneliti menggunakan defenisi dari Moleong (2007) dimana analisis data merupakan upaya yang dilakukan dengan cara bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah data, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan tehnik triangulasi dimana triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2007)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perusahaan UD. LELYTA sebagai perusahaan keluarga

Perusahaan UD. LELYTA merupakan perusahaan keluarga yang termasuk dalam kategori *family business enterprise* di mana perusahaan ini dimiliki oleh keluarga dan dikelola oleh anggota keluarga. Setiap anggota keluarga memiliki kedudukan penting di dalam perusahaan yaitu menjabat sebagai manager dan memegang peranan penting dalam masing-masing department di dalam perusahaan yaitu: bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang produksi atau operasional dan bidang sumber daya manusia. Jabatan pemilik dipegang oleh Bapak Yuwono Santoso yang merupakan pendiri perusahaan. Berikutnya untuk jabatan manager pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, dan sumber daya manusia dipegang oleh anggota keluarga dari pemilik. Para anggota keluarga turut berpartisipasi dalam kegiatan operasional perusahaan dan sangat berpengaruh dalam mengambil keputusan strategis di dalam perusahaan. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang jelas dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas di setiap department dalam perusahaan. Semua karyawan dan anggota keluarga bekerja secara profesional namun tetap menjunjung tinggi suasana kekeluargaan dalam lingkungan kerja perusahaan.

2. Strategi Perusahaan

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Berdasarkan ciri – ciri penerapan strategi yang ada di perusahaan menunjukkan bahwa saat ini perusahaan sedang menjalankan *cost leadership strategy*, sebagian besar ciri – ciri yang ada perusahaan sesuai dengan ciri – ciri yang ada pada *cost leadership strategy*. Sesuai dengan visi dan misi yang ada, perusahaan terus berusaha untuk memuaskan dan mempertahankan pelanggannya dengan cara memberikan produk bermutu dan harga yang murah

sehingga penetapan harga merupakan langkah awal dalam mengembangkan dan memelihara keunggulan produk dalam persaingan bisnis. Agar dapat menetapkan harga produk yang terjangkau dan sesuai pasaran, Perusahaan melakukan banyak penekanan biaya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penekanan dari sisi supplier pada UD. LELYTA ditunjukkan dengan menggunakan supplier yang mampu memberikan bahan baku dengan harga yang murah tetapi berkualitas. Dimana perusahaan membeli dalam jumlah banyak agar mendapat potongan harga dan juga di sisi lain pembelian bahan baku dalam jumlah banyak dapat mengantisipasi isu mengenai jumlah kayu yang semakin sedikit sehingga harga bahan baku mungkin naik dan perusahaan tidak khawatir karena telah memiliki stok bahan baku. Dari sisi produksi, hasil pengamatan menunjukkan UD. LELYTA telah menggunakan mesin dalam proses produksi sehingga dengan penggunaan mesin ini akan mengurangi penggunaan tenaga kerja dibidang produksi dan tentunya hal ini akan memotong biaya baik biaya penggunaan tenaga kerja maupun biaya pengawasan tenaga kerja. Dari sisi pendistribusian, penekanan yang dilakukan perusahaan ditunjukkan dengan menggunakan ekspedisi yang murah sehingga nantinya produk yang tersebar diluar Surabaya harganya tidak meningkat terlalu tinggi. Dari sisi pemasaran dan produk, perusahaan tidak banyak melakukan promosi karena banyaknya kegiatan promosi akan menimbulkan biaya. Promosi yang dilakukan perusahaan hanya berupa bonus jika terjadi pembelian produk dalam jumlah banyak seperti pembelian 10 dus akan mendapatkan bonus 1 pack dan promosi ini pun dilakukan jika ada *event* tertentu seperti natal. Produk UD. LELYTA terbilang mudah ditiru karena hasil produksi tissue perusahaan ini serupa dengan hasil produk pesaing. Sehingga dapat dikatakan bahwa UD. LELYTA menerapkan salah satu dari tiga strategi generik yaitu *Cost Leadership Strategy* yang berpusat menekankan pada pembuatan produk dengan biaya perunit yang rendah sehingga dapat meningkatkan keuntungan dan dapat meningkatkan pangsa pasar dengan penetapan harga jual yang rendah. Sasaran dari strategi ini adalah konsumen yang peka terhadap perubahan harga (Michael Porter, 2008). Hal ini terbukti dengan adanya pelanggan yang tetap setia yang sudah menjadi pelanggan UD. LELYTA dari sejak awal perusahaan didirikan sampai sekarang. Akan tetapi melihat kondisi persaingan yang semakin ketat maka butuh adanya evaluasi terhadap strategi yang dimiliki perusahaan sehingga dapat bertahan dengan persaingan yang ada saat ini. Salah satu alat evaluasi strategi yang ada ialah *SERVO analysis*. Berdasarkan *SERVO Analysis* maka strategi yang digunakan perusahaan saat ini akan dievaluasi berdasarkan 5 elemen yang ada yaitu *Strategy, Environment, Resource, Value,* dan *Organization*.

3. *SERVO Analysis*

Elemen – Elemen *SERVO Analysis*

SERVO Analysis (Strategy, Environment, Resource, Values, Organization) merupakan suatu alat manajemen yang dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses formulasi dan implementasi strategi perusahaan dalam konteks pasar dan perubahan dalam organisasi. Untuk

menilai strategi yang selama ini diterapkan oleh UD.LELYTA harus melihat kelima elemen tersebut, yaitu :

A. *Strategy*

Strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dibuat untuk merespon perubahan lingkungan sekitar perusahaan yang bertujuan menjaga sumber daya untuk mengamankan keunggulan kompetitif. Ada empat elemen yang terkait dengan strategi, yaitu :

a) *Goals*

UD.LELYTA memiliki visi, yaitu “Menjadi perusahaan tissue makan terbaik dalam kualitas dan harga terjangkau sehingga dapat berkembang dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia.” Dari visi ini dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki tujuan jangka panjang dimana perusahaan dapat terus berkembang dan terus menjaga eksistensinya dalam industri ini.

Berdasarkan hasil wawancara, manajemen tingkat atas berharap dapat terus meningkatkan pertumbuhan perusahaan dari sisi internal. Di Sisi ini perusahaan mengharapkan kerja sama dan saling peduli antara karyawan agar dapat terus meningkatkan kinerja perusahaan serta menghasilkan produk yang berkualitas. Sisi eksternal, perusahaan mengharapkan mampu memperluas pangsa pasarnya.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi dan tujuan yang jelas kedepannya, didukung oleh ekspektasi atau keinginan dari manajemen puncaknya.

b) *Scope*

Dari sisi Produk, produk yang ditawarkan oleh UD. LELYTA yaitu menyediakan produk tissue makan (napkin).

Dari sisi target konsumen, yang menjadi target utama dari UD. LELYTA adalah konsumen kalangan menengah kebawah yang penyebarannya melalui distributor, reseller, maupun retailer baik yang berada di daerah Jawa timur maupun luar pulau.

Dalam hal Cakupan konsumen dari perusahaan ini termasuk luas karena tidak hanya mendapatkan orderan dari Jawa Timur khususnya Surabaya, tetapi juga dari luar pulau seperti Sulawesi, Kalimantan, Nusa Tenggara dan Papua.

c) *Competitive Basis*

Dalam hal kompetisi, perusahaan berkompetisi dari sisi harga. Harga yang sesuai di pasaran menjadi dasar kompetisi perusahaan sehingga dalam menghadapi persaingan ini perusahaan membutuhkan keunggulan dari sisi harga. UD.LELYTA tentu membangun kemampuan atau mengembangkan sumber daya untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif agar dapat menghadapi pesaing – pesaingnya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, cara yang digunakan perusahaan yaitu UD. LELYTA memilih dan menggunakan supplier yang bisa memberikan bahan baku dengan harga yang murah serta pembelian dalam jumlah banyak agar mendapat potongan yaitu PT. ABC (inisial) karena *supplier* ini telah sejak lama menyuplai kebutuhan bahan baku dan menjadi *supplier* tetap bagi perusahaan sehingga memberikan potongan bagi UD. LELYTA. Dalam hal produksi, pengamiran yang dilakukan menunjukkan perusahaan menggunakan teknologi mesin dalam proses produksinya, sehingga mampu mengefisiensikan waktu produksi dan menekan biaya dalam penggunaan tenaga kerja. Selain

itu perusahaan memanfaatkan teknologi informasi, terutama dalam efisiensi proses manajemen dan mengurangi kebocoran yang terjadi. Kebocoran dapat berupa kesalahan pencatatan stock, kesalahan pencatatan piutang yang lupa ditagih atau kesalahan pada piutang yang dibayar dua kali (double) oleh perusahaan. Dari segi produk, kualitas yang diberikan perusahaan tetap sesuai standar dimana komposisi bahan baku yang digunakan tidak dikurangi, selain itu adanya variasi warna produk agar produk lebih menarik dan pengemasan yang kuat agar saat pengiriman kualitas produk tetap terjaga. Dari sisi SDM, untuk memaksimalkan kemampuan dan kapasitas karyawannya, perusahaan menjaga hubungan baik antara karyawannya dengan cara pengarahan baik dalam rapat bulanan maupun secara langsung (lisan) dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, salah satunya perusahaan menyediakan tempat tinggal atau mess bagi karyawan yang belum menikah atau bagi karyawan yang berasal dari luar kota.

d) *Business Model*

Berdasarkan hasil observasi, perusahaan memang tidak memiliki standar operasional perusahaan, akan tetapi dalam hal memenuhi standar operasional perusahaan tersebut, Perusahaan tidak menggunakan pekerja *outsourcing* dikarenakan perusahaan membutuhkan karyawan untuk jangka panjang. UD. LELYTA memiliki 31 karyawan dengan struktur organisasi cukup mendukung, dimana *job description* dan *job specification* yang jelas pada masing – masing posisi. Model bisnis yang ada pada perusahaan semuanya dikerjakan sendiri sehingga perusahaan tidak menggunakan pihak luar, baik dalam kegiatan pembelian bahan baku, kegiatan produksi, kegiatan penyimpanan, dan kegiatan pengiriman. Tagihan piutang pun semuanya dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri.

Dalam hal penyampaian nilai jual kepada konsumen, UD. LELYTA memberikan pelayanan yang cepat dan tepat terutama dalam proses pengiriman barang. Perusahaan juga memproduksi sesuai dengan permintaan dari konsumen. Hal ini termasuk penggunaan bahan baku, kecepatan produksi, serta pengemasan, semuanya sesuai dengan spesifikasi dari konsumen. Staff dari UD. LELYTA diharuskan memandang konsumen sebagai seorang rekan kerjanya sehingga hal ini membuat karyawan harus bersikap ramah dan sabar melayani calon konsumen maupun konsumen tetap perusahaan.

B. *Environment*

Lingkungan merupakan salah satu faktor penentu dalam perkembangan sebuah usaha. Lingkungan internal yang ada telah termasuk dalam 4 elemen SERVQ lainnya yaitu Strategy, Resources, Value, dan Organization. 4 elemen ini tentu hal yang dapat ditentukan sendiri oleh perusahaan, karena itulah faktor yang perlu diantisipasi oleh sebuah usaha adalah sesuatu yang terjadi di luar batasan perusahaan yang dalam hal ini adalah lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal terbagi menjadi 2 lingkungan yaitu lingkungan kerja (*task*) dan lingkungan makro. Lingkungan kerja termasuk didalamnya pesaing, konsumen, serta *supplier* dan lingkungan makro termasuk

didalamnya sosial, teknologi, ekonomi, environmental, serta politik.

Untuk lingkungan kerja, dari sisi *supplier* akan mempengaruhi kebutuhan bahan baku perusahaan. Pada umumnya pabrik-pabrik tissue mendapatkan bahan baku untuk produksi dari *supplier*, termasuk UD. LELYTA yang sangat menggantungkan bahan baku untuk produksinya kepada *supplier*. Tanpa bahan baku dari *supplier*, UD. LELYTA tidak dapat melakukan kegiatan produksi. Namun untungnya banyaknya *supplier* bahan baku yang ada tidak terlalu mengkhawatirkan perusahaan, perusahaan hanya lebih selektif dalam memilih *supplier* yaitu hanya menerima *supplier* yang mau memberikan bahan bakunya secara kredit. *Supplier* dari UD. LELYTA yaitu PT. ABC (inisial), *supplier* ini memberikan potongan pembelian dalam jumlah banyak, sehingga keberadaan *supplier* malah menjadi segi yang cukup mendukung proses bisnis perusahaan. Akan tetapi meskipun terdapat banyak *supplier* bahan baku kertas, isu mengenai kayu yang semakin menipis akan mempengaruhi perusahaan dalam mendapatkan bahan baku oleh karena itu penyediaan bahan baku dalam jumlah banyak tentunya akan sangat membantu perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Dalam hal ini UD. LELYTA selain untuk mendapatkan potongan harga ketika mengambil bahan baku dalam jumlah banyak sekaligus mengantisipasi isu kayu yang semakin menipis.

Selain *supplier*, pelanggan atau konsumen juga merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Karena UD. LELYTA berproduksi dengan sistem *job order*, maka semua barang yang diproduksi disesuaikan dengan permintaan pelanggan dalam hal ini adalah distributor atau agen. Setiap pelanggan mempunyai permintaan yang berbeda, sehingga dalam memproduksi, semua harus dilakukan secara teliti sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan permintaan. Konsumen UD. LELYTA sendiri yaitu distributor, agen, reseller, dan retail. Selain itu tidak semua konsumen melakukan pembelian secara tunai, sebagian besar melakukan pembelian secara kredit. Keterlambatan pembayaran tentu akan mengganggu keseimbangan arus kas yang menyebabkan ruang gerak perusahaan dalam sisi keuangan menjadi sempit. Berdasarkan hasil observasi, dalam menghadapi masalah pembayaran konsumen tersebut, UD. LELYTA memiliki daftar konsumen yang dibatasi jumlah pembelannya terhadap perusahaan. Dengan hal ini tentu perusahaan dapat mengontrol konsumennya dalam hal pembayaran sehingga akan mengurangi gangguan terhadap arus kas yang dimiliki oleh perusahaan.

Dari segi kompetitor, semakin banyaknya perusahaan yang masuk dalam industri kertas dan barang olahan dari kertas tentu akan semakin memperketat persaingan yang ada. Menurut Badan Pusat Statistik, pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas mengalami peningkatan terhitung sejak triwulan I pada tahun 2013 yang meningkat sebesar 4,39% dibandingkan triwulan 4 tahun 2012 pada industri manufaktur besar dan sedang. Sama halnya ditinjau dari industri manufaktur mikro dan kecil, pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas juga mengalami peningkatan produksi terhitung sejak triwulan I pada tahun 2013 yaitu sebesar 5,88% dibandingkan pada tahun 2012. Hal ini tentu menunjukkan peluang yang

besar agar perusahaan masuk dalam industri ini. Pesaing yang diketahui perusahaan saat ini ialah PT. Suparma, PT. Panggung dan UD. Lestari. Dengan demikian semakin banyaknya perusahaan yang masuk industri ini akan semakin memperketat persaingan yang ada.

Dari sisi lingkungan makro seperti sosial, teknologi, ekonomi, environmental dan politik tidak berdampak pada perusahaan secara langsung. Memang perusahaan tetap merasakan dampak dari kondisi lingkungan makro tersebut akan tetapi tidak terlalu mengubah keadaan maupun kinerja perusahaan. Pengaruh yang dialami perusahaan dari segi sosial, yaitu gaya hidup, keyakinan, nilai-nilai, sikap dan opini dari masyarakat akan membentuk perusahaan dalam hal reputasi dan kepercayaan. Pandangan masyarakat berdasarkan faktor sosial ini tentu beresiko dimana reputasi perusahaan akan buruk jika kinerja dan produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lingkungan luar perusahaan.

Dari segi teknologi, perkembangan teknologi tidak ada habisnya. Teknologi yang ada tentu semakin memudahkan kegiatan yang dilakukan sehingga akan sangat berpengaruh perusahaan dalam membantu operasionalnya. UD. LELYTA sendiri telah mengaplikasikan teknologi kedalam perusahaannya, baik dari sisi produksi yaitu penggunaan teknologi mesin dan sistem informasi telah menggunakan software buatan programmer diluar perusahaan. Memang teknologi akan berpengaruh bagi perusahaan akan tetapi perusahaan tetap menyesuaikan teknologi dengan kebutuhan perusahaan sehingga UD. LELYTA tidak terlalu lambat dan terlalu cepat dalam mengaplikasikan teknologi kedalam perusahaan.

Dari segi environmental, sebagai perusahaan manufaktur tentunya UD. LELYTA memiliki limbah dalam kegiatan produksinya. Sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah bahwa dampak lingkungan harus diperhatikan sehingga dalam hal ini UD. LELYTA harus mengikuti aturan lingkungan tersebut karena jika tidak hal ini akan berdampak pada reputasi perusahaan. Perusahaan berupaya agar limbah yang dihasilkan tidak menyebabkan polusi bagi daerah sekitar dan masyarakat. Hal ini dilakukan perusahaan dengan cara mengumpulkan semua limbah hasil produksi setiap 3 hari sekali kemudian dibuang ke tempat pembuangan sampah agar tidak memberikan dampak bagi lingkungan sekitar.

Dari segi ekonomi, kondisi ekonomi dapat berdampak pada perusahaan. Di saat kondisi ekonomi menurun tentu mempengaruhi aspek – aspek dalam bisnis. Oleh karena itu UD. LELYTA mengantisipasi hal ini dengan cara memproduksi berdasarkan sistem *job order*, produksi akan dilakukan ketika ada permintaan sehingga tidak menimbulkan biaya untuk penyimpanannya dan biaya – biaya lain ketika kondisi ekonomi yang sedang melemah.

Dari sisi politik, pengaruh yang dapat ditimbulkan terjadi jika ada demo buruh, biasanya pengiriman barang ataupun pengiriman bahan baku dari *supplier* menjadi terhambat, karena banyak jalanan yang ditutup sehingga terjadi kemacetan. Tetapi Karyawan UD. LELYTA sendiri tidak pernah ikut berpartisipasi dalam demo buruh. Akan tetapi selama ini meskipun terjadi hal tersebut pengiriman

tidak pernah terhambat sampai sehari – hari, bahkan ada yang masih tepat waktu.

C. Resources

Sumber daya adalah aset dan kemampuan perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan output. Jenis-jenis sumber daya dalam perusahaan yaitu :

a) *Financial Resources*

Sumber daya keuangan menjadi elemen yang penting dalam penentuan keputusan strategis perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, modal kerja pada UD. LELYTA semuanya berasal dari milik pribadi. Pada awal berdirinya perusahaan, aset yang dimiliki perusahaan hanya sedikit dan aset tersebut diperoleh dari milik pribadi. Hingga saat ini penambahan aset – aset operasional perusahaan, semuanya berasal dari pendapatan perusahaan. Aset – aset tersebut berupa gudang, mesin produksi, mobil pick-up.

Dalam mengelola keuangannya, UD. LELYTA lebih menekankan pada keseimbangan arus kas (cashflow) dimana terjadi keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran oleh perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, untuk mengatur keuangannya perusahaan memiliki bagian keuangan yang khusus mengatur seluruh keuangan perusahaan. Tentunya pengelolaan keuangan pada perusahaan ini cukup ketat karena setiap minggunya dilakukan minimal 2 kali pengontrolan yang meliputi pendapatan dari konsumen, biaya bahan baku, biaya produksi, dan biaya - biaya lainnya.

Dalam perencanaan investasi, perusahaan tidak menggunakan pengalokasian dana untuk investasi melainkan didasarkan pada kebutuhan dari perusahaan. Contohnya ketika perusahaan melihat adanya peningkatan terhadap jumlah produksi dan telah melewati kapasitas mesin produksi maka perusahaan akan langsung melakukan investasi pembelian mesin produksi.

Untuk terus dapat mengembangkan perusahaan tentunya membutuhkan modal yang besar, sehingga pemilihan penambahan sumber dana tersebut menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, saat ini perusahaan belum memiliki rencana untuk menambah sumber pendanaan bagi perusahaan. Namun jika perusahaan kekurangan dana untuk meningkatkan kinerja perusahaan maupun kegiatan investasi, perusahaan akan memikirkan pinjaman bank sebagai sumber pendanaan bagi perusahaan.

b) *Human Resources*

Sumber daya manusia sangat diperlukan oleh perusahaan karena keberadaan sumber daya manusia dibutuhkan untuk menghasilkan *output* yang optimal bagi perusahaan. Dalam hal penerimaan karyawan, UD. LELYTA tidak terlalu memperhatikan masalah pendidikan tetapi perusahaan tetap memiliki standar yaitu minimal lulusan SMA. Perusahaan lebih fokus terhadap karakter dan kemauan dari calon karyawan. Staff di UD. LELYTA dibagi ke dalam beberapa bagian; yang meliputi departemen gudang terdiri 6 karyawan, marketing terdiri 2 karyawan, keuangan terdiri 2 karyawan, produksi terdiri 14 karyawan, pengiriman terdiri 4 karyawan, dan *human resource development* (HRD) terdiri 3 karyawan. Masing-masing bagian tersebut memiliki manajer yang akan mempertanggungjawabkan segala hal yang berkaitan dengan perusahaan kepada pemilik yang merupakan direktur utama. Dalam pengelolaan SDM, perusahaan

lebih mengarah pada suasana kebersamaan dan kekeluargaan dalam bekerja, dengan demikian adanya suasana tersebut karyawan akan saling memperhatikan satu sama lain dibanding memenuhi kepentingan dirinya sendiri. Dari sisi kompetensi, karyawan-karyawan yang ada di UD. LELYTA telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan yaitu dari divisi produksi, karyawan memiliki keterampilan mengoperasikan mesin produksi. Divisi pemasaran, karyawan mampu memasarkan dan sekaligus melayani konsumen dengan baik. Divisi keuangan, karyawan mampu menghitung dan mengerti pembukuan. Kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini sudah memenuhi harapan bagi perusahaan karena kompetensi yang ada telah mendukung karyawan bagi divisi yang mereka duduki saat ini dan juga sudah mendukung tugas dan tanggung jawab yang dipegang oleh masing – masing karyawan. Sehingga perusahaan belum mengadakan program khusus untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Perusahaan hanya memberikan pengarahan dan motivasi bagi karyawan karena masih ada karyawan yang malas dalam bekerja. Contohnya dalam divisi produksi, karyawan pernah salah mencampur bahan baku untuk produksi, karena karyawan tersebut malas untuk teliti mengontrol campuran bahan bakunya.

c) *Physical Resources*

Sumber daya fisik mencakup aset operasional yang terdiri dari fasilitas produksi dan teknologi informasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, secara fisik, UD. LELYTA telah memiliki gedung perusahaan sendiri yang terletak di Jalan Karang Asem IV No 45. Perusahaan juga memiliki gudang yang telah dilengkapi kamera CCTV untuk meningkatkan keamanan penyimpanan produk hasil produksi. Terdapat juga kantor yang mendukung kerja karyawan agar perusahaan memiliki lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, untuk menunjang kegiatan operasionalnya perusahaan memiliki mobil pick up yang berfungsi sebagai transportasi pada saat pengiriman barang. Untuk memproduksi tissue makan, perusahaan telah memiliki mesin-mesin produksi yang dapat memproduksi lebih cepat. Mesin – mesin tersebut terdiri dari mesin pencetak, mesin pemotong dan mesin pengemasan. Untuk menjaga ketahanan mesin – mesin produksi yang ada, perusahaan juga melakukan perawatan berkala terhadap mesin – mesin produksi tersebut, dimana setiap 1 bulan sekali ada pemeriksaan mesin.

Dari aset teknologi informasi, perusahaan sudah menggunakan sistem informasi yang dibuat oleh programmer dari luar perusahaan, sistem informasi tersebut disesuaikan terhadap kebutuhan perusahaan sehingga mendukung kemudahan dalam mengontrol stok barang, hutang kepada supplier, piutang dari pelanggan. Sistem tersebut berupa software untuk data produk, data pelanggan, data hutang – piutang, dan data stok barang. Hal ini tentunya telah menjawab kebutuhan perusahaan karena memberikan kemudahan perusahaan untuk mengecek maupun mengontrol dan pembuatan keputusan strategis.

d) *Intangible Resources*

Sumber daya yang tidak berwujud bisa menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih produk, seperti merk. Karena konsumen seringkali memilih produk berdasarkan merk yang sering didengar di pasaran. Saat

ini, perusahaan sudah menawarkan merk yang berbeda di tiap daerah. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi infiltrasi terhadap distributor yang telah ada di daerah tersebut. Perusahaan pun menjadi fokus dalam menjaga konsumen di tiap daerahnya. Meskipun merk - merk yang ada belum dikenal konsumen, perusahaan berani untuk memasarkannya karena perusahaan yakin akan harga dan kualitas yang diberikan. Selain merk, reputasi menjadi salah satu sumber daya tidak berwujud dalam sebuah perusahaan. Reputasi yang baik akan semakin meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan, dalam hal ini UD. LELYTA menjaga reputasinya dengan cara mengganti produk yang cacat atau tidak sesuai dengan permintaan konsumen dengan produk yang baru.

D. *Values*

Nilai yang ada dalam sebuah perusahaan perlu kita cermati karena nilai ini akan mempengaruhi pengambilan keputusan strategis di perusahaan. Pada perusahaan ini apa yang menjadi nilai keluarga pemilik juga menjadi nilai perusahaan. Dalam hal ini nilai yang dipegang oleh pemilik adalah kejujuran, ketelitian dan kerajinan sehingga setiap karyawan dituntut untuk dapat memiliki nilai jujur, teliti dan rajin dalam melakukan setiap pekerjaan mereka. Salah satu contoh penerapan nilai kejujuran dengan adanya kebijakan yang langsung mengeluarkan karyawan yang tertangkap mencuri apapun tanpa memandang barang yang dicuri. Selain itu, semua karyawan juga dituntut untuk rajin bekerja. Semua karyawan, tanpa terkecuali tidak diperbolehkan untuk tidur dan menelepon saat kerja. Ketelitian juga sangat dibutuhkan dalam proses produksi. Untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan spesifikasi tertentu, maka semua karyawan produksi harus teliti dalam melakukan kegiatan produksi agar ketidaksesuaian antara spesifikasi produk yang dipesan dan produk yang dikirimkan ke pelanggan dapat diminimalkan. Tidak terdapat nilai yang unik dalam perusahaan ini karena sang pemilik tidak memiliki ciri khas tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Akan tetapi hal unik yang terdapat di perusahaan berdasarkan pengamatan yaitu kondisi kerja yang sangat kekeluargaan. Karyawan dan manajemen sering berkomunikasi bersama ketika jam istirahat dan hal ini tidak menunjukkan adanya perbedaan jabatan dalam perusahaan sehingga para karyawan merasa nyaman antara satu dengan yang lainnya. Hal ini sangat berbeda pada perusahaan pada umumnya yang selalu mementingkan jabatan.

Preferensi manajerial perusahaan juga harus diperhatikan, hal ini ditunjukkan dengan ada atau tidaknya pengarahan langsung dari manajemen tingkat atas terhadap bawahannya didalam perusahaan. Pemilik perusahaan (direktur) memiliki sifat yang rendah hati dan tidak sombong. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan diantara 31 orang karyawan perusahaan yang cukup baik dan saling mengenal satu sama lain. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, baik direktur sebagai pemilik perusahaan dan manajemen tingkat atas sering kali langsung mendatangi karyawannya dan bertanya tentang kinerja karyawan tersebut. Selain itu, semua karyawan diarahkan untuk dapat bekerja sama, saling membantu dan saling memperhatikan. Di dalam perusahaan, direktur berbicara dengan para manajer dan karyawan lainnya

dengan menggunakan bahasa yang tidak formal dan terkadang diselingi dengan bercanda. Perusahaan juga melakukan rapat berkala yang rutin setiap bulannya antara direktur perusahaan, manajer-manajer perusahaan, dan seluruh karyawan. Dalam rapat ini manajemen tingkat atas melakukan evaluasi terhadap kinerja selama 1 bulan yang mereka jalani, selain evaluasi, karyawan diberikan kebebasan dalam mengungkapkan pendapat, ide untuk kemajuan perusahaan. Pengarahan juga diberikan mengenai perubahan maupun penambahan hal – hal baru yang diterapkan perusahaan. Dengan kata lain, ada pengarahan langsung secara terus menerus, tidak hanya pada masa orientasi saja.

E. Organization

Budaya perusahaan yang selalu ditanamkan perusahaan ialah budaya bebas namun teratur tetapi tidak lepas dari budaya kekeluargaan yang selama ini dipegang juga oleh keluarga. Dengan budaya ini tentunya akan menciptakan suasana kerja yang tidak terlalu formal akan tetapi serius, karyawan pun dibebaskan dalam hal berpakaian, bebas memberikan pendapat hanya saja mesti sopan. Sehingga karyawan bisa bekerja secara nyaman dan betah untuk bekerja di perusahaan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa antara manajemen tingkat atas dengan bawahannya dalam berkomunikasi sering tidak menggunakan bahasa yang formal.

Secara kepemimpinan, perusahaan dipegang oleh pemilik perusahaan yaitu bapak Yuwono. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pemilik perusahaan adalah pemimpin yang cukup bijaksana dan tanggap dalam mengatur perusahaannya. Bapak Yuwono dan para manajer selalu memberikan motivasi kepada karyawan secara lisan yaitu karyawan diajak mengobrol layaknya seorang teman dan juga dalam meeting yang dilakukan sekali setiap bulannya. Motivasi lain dari perusahaan yaitu sistem reward, dimana khusus karyawan pemasaran yang mencapai target penjualannya akan diberikan komisi sedangkan karyawan lain yang kinerjanya baik dan loyal akan dinaikan gajinya. Selain motivasi Bapak Yuwono juga sering memberikan contoh yang baik bagi karyawannya, salah satunya beliau tidak pernah datang terlambat ke kantor.

Secara staff, UD. LELYTA tidak memiliki daya tarik. Perusahaan hanya menggunakan budaya kekeluargaan dalam bekerja sehingga menciptakan kondisi kerja yang nyaman didalamnya dan karyawan betah untuk bekerja, hal ini tentu akan mengurangi tingkat *turnover* yang ada didalam perusahaan. Untuk proses pengembangan karyawan tidak terlalu banyak dilakukan oleh UD. LELYTA, perusahaan hanya memberikan pelatihan langsung oleh operator atau pengawas dan manajer produksi bagi karyawan baru untuk dapat mengoperasikan mesin-mesin produksi. Perusahaan lebih memperhatikan dalam proses motivasi karyawan, motivasi diberikan oleh manajemen tingkat atas baik secara lisan dan langsung terhadap karyawan maupun melalui pengarahan dalam meeting bulanan perusahaan. Selain itu UD. LELYTA memberikan asuransi bagi karyawan guna memenuhi aturan keselamatan kerja sehingga mendukung kinerja karyawan, yaitu karyawan diikutkan jamsostek.

Secara struktur, UD. LELYTA memiliki struktur organisasi yang sudah cukup jelas dimana perusahaan membentuk struktur ini berdasarkan fungsional yaitu

fungsi – fungsi yang ada didalam organisasi, Pemimpin membawahi 4 divisi yaitu Marketing, Keuangan, Produksi, dan HRD yang masing-masing divisinya dibantu oleh para staffnya sehingga tingkat kedudukan dan pelaporan tanggung jawab serta penyampaian informasi dapat dilakukan dengan baik. Selain itu pembagian tugas, kewajiban dan tanggung jawab telah terbagi secara jelas. Jelas dalam artian setiap karyawan mengerti tugas, kewajiban, dan tanggung jawab masing – masing.

System yang dijalankan UD. LELYTA memiliki standar sehingga aktivitas harian perusahaan telah tersistematis dengan baik. Hal ini dilihat dengan operasional harian perusahaan yang berjalan lancar tanpa ada hambatan yang berarti. Berdasarkan hasil wawancara, Aktifitas inti pada UD. LELYTA adalah pembelian bahan baku, produksi, penyimpanan, penjualan, dan pengiriman serta penagihan. Pada aktifitas pembelian bahan baku, perusahaan mencari dan memilih supplier yang mampu untuk memenuhi kebutuhan dari perusahaan setelah itu melakukan pemesanan dan penerimaan bahan baku. Pada aktifitas produksi, perusahaan melakukan produksi sesuai dengan order dan spesifikasi dari konsumen. Pada aktifitas penyimpanan, perusahaan menyimpan produk atau barang hasil produksi di gudang. Pada aktifitas penjualan, perusahaan menawarkan hasil produksi tersebut kepada konsumen dengan cara menawarkannya pada toko – toko atau mencari distributor. Pada aktifitas pengiriman, perusahaan mengirimkan produk yang telah jadi dimana bagi daerah Surabaya dan sekitarnya langsung diantar menggunakan mobil pick-up dan bagi luar pulau menggunakan jasa ekspedisi. Pada aktifitas penagihan, perusahaan menagih konsumen yang melakukan pembelian secara kredit sesuai tanggal jatuh tempo pembeliannya. Sedangkan aktifitas pendukung perusahaan yaitu promosi, pencarian mitra kerjasama atau relasi baru, dan menjaga hubungan dengan staff. Pada aktifitas promosi dan pencarian mitra kerja sama atau relasi baru, perusahaan melakukan penawaran langsung dimana dengan mendatangi para distributor yang ada, baik yang berada di daerah Jawa Timur maupun luar pulau. Informasi mengenai distributor sendiri biasa diberikan oleh pelanggan yang sudah lama membeli di perusahaan. Pada aktifitas menjaga hubungan baik dengan staff, perusahaan menggunakan budaya bebas tetapi teratur sehingga karyawan bebas untuk berpendapat. Selain itu manajemen tingkat atas sering menggunakan bahasa tidak formal agar terjadi kedekatan antara manajemen tingkat atas dan bawahannya.

Penerapan SERVOP Analysis

Setelah melakukan analisa elemen-elemen SERVOP, ada beberapa langkah untuk menerapkan SERVOP *analysis*. Langkah- langkah tersebut dibagi menjadi tiga langkah yaitu:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Sejak awal berdirinya, perusahaan selalu berusaha untuk mencapai visi yang telah diangkat oleh perusahaan, yakni menciptakan produk berkualitas dengan harga yang terjangkau sehingga dapat berkembang dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara, distribusi produk UD. LELYTA telah masuk ke hampir semua Wilayah Jawa Timur, bahkan hingga ke pulau Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara dan Papua namun belum bisa melebarkan pangsa pasarnya ke seluruh

Indonesia. Produk yang berkualitas dan memiliki harga yang terjangkau dapat tercapai tentunya didukung oleh misi yang ada. Beberapa misi tersebut yaitu yang pertama melakukan pengawasan terhadap seluruh karyawan. Perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap karyawan karena dengan begitu kinerja yang dihasilkan tetap pada kondisi terbaiknya. Misi kedua yaitu menjaga kualitas untuk membangun kepercayaan konsumen. Kepercayaan konsumen merupakan hal yang tidak mudah untuk didapatkan akan tetapi UD. LELYTA berusaha dengan cara memberikan kualitas produk yang baik, hal ini diwujudkan perusahaan dengan telah menggunakan mesin dalam memproduksi, pengontrolan setiap produk yang dihasilkan, pengemasan yang baik serta adanya fasilitas penyimpanan yang baik guna menjaga kualitas. Misi ketiga yaitu tidak menetapkan harga yang terlampau tinggi dipasaran. Agar dapat memberikan harga terjangkau tanpa mengorbankan laba, perusahaan menggunakan supplier yang mampu memberikan harga bahan baku yang murah tetapi berkualitas. Kejelasan visi dan misi perusahaan tentu membuat pihak perusahaan baik manajemen tingkat atas maupun karyawan sudah memahami dengan baik apa yang ingin dicapai oleh *owner*, *supplier*, konsumen, maupun diri mereka sendiri. Hal ini didukung dengan adanya pengarahan langsung pada hari – hari kerja maupun rapat bulanan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan saat ini baik karena sebagian besar wilayah indonesia bagian timur telah terjangkau. Selain itu perusahaan telah menghasilkan prooduk yang berkualitas namun dengan harga yang murah. Hal ini ditunjukkan oleh perusahaan dengan menggunakan mesin dalam memproduksi produknya sehingga perusahaan dapat meminimalisir biaya dalam hal produksi dan sumber daya manusia. Selain itu dilihat dari analisa keuangan perusahaan (*financial resource*), perusahaan menunjukan pertumbuhan yang membaik dari tahun ke tahun, dimana aset perusahaan yang awalnya sedikit kini telah bertambah. Seperti penambahan fasilitas gudang, penggantian cara produksi tradisional ke modern yaitu penggunaan mesin produksi, dan fasilitas transportasi.

2. Menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan.

Bagian ini merupakan analisis mengenai hubungan antara elemen-elemen SERVO pada UD. LELYTA berdasarkan analisis hasil wawancara dan dapat ditunjukkan hubungan antara elemen-elemen yang mempengaruhi perusahaan (tabel 4.2.) Hubungan antara elemen SERVO pada UD. LELYTA adalah sebagai berikut:

Tabel 1. SERVO Grid UD. LELYTA

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

Sumber : Olahan Peneliti, (2013)

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

Dari segi strategi, kejelasan tujuan perusahaan yaitu mengembangkan perusahaan dan terus menjaga

eksistensinya dalam industri sehingga untuk mendukung tujuan ini, perusahaan menetapkan strategi *Cost Leadership*. Strategi yang diterapkan perusahaan menuntut penekanan biaya disemua bidang dalam perusahaan. Untuk itu dalam menetapkan strategi yang mengacu pada elemen environment, perusahaan harus memiliki akses sumber daya input yaitu bahan baku. Perusahaan tidak khawatir akan hal ini karena banyaknya supplier bahan baku yang ada di Surabaya memungkinkan perusahaan mendapatkan bahan baku yang murah hanya saja perusahaan harus selektif dalam memilih supplier tersebut. UD. LELYTA telah memiliki supplier sendiri sejak lama dan memberikan potongan harga kepada perusahaan ketika mengambil bahan baku dalam jumlah banyak. Hal ini telah sejalan dengan competitive basis perusahaan, dasar persaingan perusahaan yaitu harga mengharuskan perusahaan dapat menghasilkan tissue dengan harga yang mengikuti pasaran. Dari sisi *Environment*, konsumen yang tidak mempedulikan merek akan sangat berpengaruh jika harga yang ditawarkan berubah. Konsumen akan memilih produk lain, oleh karena itu perusahaan berhati – hati dalam mengatur penekanan biayanya agar dapat menghasilkan tissue dengan harga murah tanpa mengurangi kualitas. Selain itu penekanan dalam bidang promosi dilakukan perusahaan yaitu dengan membedakan merk di tiap daerahnya sehingga perusahaan dapat fokus menjaga konsumennya di tiap daerah. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit* pada hubungan antara elemen strategy dan environment.

Perusahaan tentu harus dapat mengikuti perkembangan agar dapat terus bersaing, salah satunya ialah perubahan strategi. Dalam hal ini UD. LELYTA memang ingin dapat terus menjaga kinerjanya akan tetapi perubahan strategi tidak dilakukan perusahaan demi menghadapi persaingan yang ada. UD. LELYTA hanya melakukan perubahan – perubahan kecil yang didasarkan pada pesaing. Contohnya, jika pesaing mengganti model kemasan, maka UD. LELYTA juga akan menyesuaikan hal tersebut. Penyesuaian ini membuat perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan strategi untuk menghadapi persaingan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilain *normal fit* pada hubungan 2 elemen ini.

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

Strategi yang diterapkan perusahaan memperhatikan pada penekanan biaya, oleh karena itu perusahaan telah memaksimalkan sumber daya yang ada baik sumber daya fisik. Hal ini ditunjukkan adanya fasilitas produksi seperti mesin produksi dinaikan kapasitasnya dan pengiriman yang tepat waktu. Sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan berdasarkan struktur organisasi fungsional perusahaan, menjaga hubungan baik antara manajemen tingkat atas dan bawahannya sehingga menimbulkan loyalitas karyawan sehingga dapat meminimalisir biaya turnover. Hal – hal ini bertujuan agar perusahaan tidak mengeluarkan biaya sehingga dari sisi resource tidak perlu menambah fasilitas baru maupun menambah stock barang yang sangat banyak misalnya mesin produksi, transportasi angkutan, dll. Selain itu kegiatan operasional perusahaan semuanya dikerjakan sendiri tanpa menggunakan pihak luar untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan perusahaan. Namun perusahaan tidak terlalu cepat dan juga tidak terlalu lambat ketika terjadi perubahan pada elemen

strategy dan resources, tidak terlalu cepat karena saat ini strategi perusahaan sesuai dengan kebutuhan sumber dayanya yaitu perusahaan menggunakan mesin untuk menghemat biaya tenaga kerja. Perusahaan juga tidak terlalu cepat karena UD. LELYTA akan melakukan perubahan dengan menyesuaikan diri dengan kebutuhannya. Contohnya, perusahaan akan memikirkan penambahan mesin produksi ketika permintaan barang meningkat dan kapasitas mesin produksi sudah tidak mencukupi lagi. Sehingga berdasarkan hal ini peneliti memberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit*.

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

Dari sisi strategy, perusahaan harus dapat mengkomunikasikan strateginya agar dapat dimengerti organisasi. Rapat bulanan membantu perusahaan menyampaikan visi misi perusahaan, strategi maupun perubahan strategi perusahaan. Meskipun demikian, tetap saja ada karyawan yang tidak hafal secara lengkap visi utama perusahaan. Untungnya pengarahan secara langsung dari setiap kepala divisi pada bawahannya dalam kegiatan operasional sehari – hari perusahaan membantu mendorong penciptaan nilai – nilai, misalnya pada divisi produksi, manajer produksi menekankan pada bawahannya kecepatan dan ketelitian sama pentingnya. Nilai – nilai perusahaan juga tidak perlu berubah jika terjadi perubahan dalam strategy.

Akan tetapi perusahaan tidak memiliki program – program khusus dalam memberikan pengarahan untuk mendukung nilai – nilai yang ada di perusahaan. Seperti pengadaan seminar – seminar, kelas diskusi, dan program – program khusus lainnya. Karena adanya program – program khusus ini memang akan lebih mendorong terjaganya nilai – nilai perusahaan tetapi di sisi lain hal ini sekaligus akan menambah biaya, oleh karena itu keputusan perusahaan yang mengganti program pengembangan nilai dengan mengadakan program khusus seperti liburan bersama karyawan setahun sekali terasa cukup. Value perusahaan sendiri telah ada hanya butuh pengulangan agar karyawan terus mengingat nilai ini. Meskipun hanya dengan melalui wisata bersama, hal ini telah menunjukkan perusahaan tetap berusaha untuk memenuhi perubahan sehingga tidak membuat perusahaan terlambat maupun terlalu awal menghadapi perubahan tersebut. Hal ini membuat peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

d) Strategy ke Organization : *medium fit, normal fit*

Selain pengarahan yang jelas mengenai strategi perusahaan melalui rapat bulanan maupun pengarahan secara informal lainnya, struktur organisasi perusahaan sudah disusun dan terbagi secara jelas antara masing – masing divisi yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sehingga kemungkinan terjadi mis semakin berkurang. Proses pelaporan tanggung jawab kepada atas pun sudah cukup jelas yaitu staff karyawan memberikan laporannya kepada manajer masing – masing divisi kemudian manajer masing – masing divisi akan melaporkan hasil kerja tersebut kepada direktur, sehingga tercipta sistem organisasi yang jelas dan budaya kerja yang kondusif.

Struktur dan pembagian tugas yang sudah jelas membuat perusahaan jarang merubah struktur yang dimiliki. Penambahan atau pengurangan struktur organisasi perusahaan pun disesuaikan dengan kebutuhannya. Hal ini membuat perusahaan tidak terlalu cepat atau terlalu lambat

dalam menghadapi perubahan. Perusahaan hanya memperjelas tugas dan tanggung disetiap divisinya agar para staff tidak lupa dan lalai akan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menimbulkan kesinambungan antara strategi dengan organisasi, oleh karena itu peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

e) Environment ke Strategy : *medium fit, normal fit*

Dari lingkungan kerja, terjadi peningkatan dalam industri kertas dan olahan dari kertas yang membuat persaingan semakin ketat oleh karena itu perusahaan harus selektif dalam pemilihan konsumen maupun supplier. Banyaknya supplier bahan baku kertas yang ada tidak mengkhawatirkan perusahaan. UD. LELYTA telah memiliki supplier yang sudah lama bekerja sama dengan perusahaan sehingga supply bahan baku tetap terjaga. Akan tetapi dari sisi konsumen, resiko tidak membayar atau keterlambatan membayar sangat besar. UD. LELYTA membatasi pengambilan oleh konsumen yang mengkhawatirkan dalam masalah pembayaran. Dengan kata lain, elemen environment tidak mendukung elemen strategy sepenuhnya sehingga penulis memberikan nilai *medium fit*.

Meski terjadi pemilihan konsumen, perusahaan tidak merubah strateginya. Perusahaan justru tetap berusaha menambah pangsa pasarnya akan tetapi dengan melihat kondisi konsumennya. UD. LELYTA akan memberikan limit pembelian ke perusahaan jika terdapat konsumen yang mengalami masalah dalam hal pembayaran. Dari sisi supplier perusahaan tidak perlu merubah strateginya karena UD. LELYTA telah memiliki *supplier* yang telah lama menjalin hubungan kerja sama. Meskiantisipasi yang dilakukan perusahaan hanya memberikan batasan pembelian, menunjukkan perusahaan tidak tertinggal untuk menghadapi perubahan *environmentnya* sehingga hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *normal fit*.

f) Environment ke Resources : *medium fit, delayed fit*

Dari sisi lingkungan kerja pemilihan supplier dan konsumen yang selektif membantu mengurangi resiko cashflow macet dan menjaga kestabilan keuangan perusahaan. Akan tetapi sumber daya manusia dari sisi tenaga penjual yang hanya 2 orang saja membuat perusahaan akan sulit menambah pangsa pasarnya dan akan ketinggalan dari pesaingnya. Dari lingkungan makro, pengolahan limbah yang telah sesuai dengan peraturan lingkungan membantu perusahaan menjaga *intangible resource* yaitu reputasi yang baik di mata konsumen. Perusahaan berusaha mengikuti aturan – aturan pemerintah mengenai lingkungan sesuai dengan kapabilitas perusahaan, sehingga dalam menjaga reputasinya perusahaan tidak terlambat merespon hal tersebut.

Perusahaan memiliki sumber – sumber daya yang mampu untuk menghadapi persaingan dimana dari sumber daya *physic*, UD. LELYTA memiliki fasilitas produksi yang cukup yaitu mesin produksi, alat transportasi, gudang. Sumber daya *intangible* perusahaan pun dengan menjaga brand yang dimilikinya dengan memberikan ganti rugi apabila terdapat barang cacat atau ketidaksesuaian dengan order. Dari sisi sumber daya *human*, perusahaan memiliki kecukupan tenaga kerja pada beberapa divisinya, akan tetapi untuk menghadapi persaingan dan permintaan konsumen, tenaga penjual yang hanya terdiri dari 2 orang saja menjadi penghambat perusahaan untuk berkembang

dan menambah pangsa pasarnya. Hal ini menyebabkan UD. LELYTA terlambat dalam merespon lingkungan kerjanya. Dengan kata lain ada sebagian elemen environment yang mendukung elemen resources dan terjadi keterlambatan perusahaan merespon lingkungannya. Sehingga peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *delayed fit*.

g) Environment ke Value : *tight fit, normal fit*

Dari lingkungan kerja, konsumen yang berbeda – beda mendorong karyawan perusahaan untuk cepat dan teliti dalam bekerja, pengaruh tersebut timbul karena permintaan konsumen akan produk berbeda dari konsumen 1 dengan konsumen lainnya sehingga mengasah nilai yang sudah ditanamkan oleh manajemen tingkat atas. Kepercayaan konsumen juga menjadi hal yang penting sehingga mengharuskan karyawan untuk jujur dan sabar dalam melayaninya, hal ini pun semakin memperkuat nilai yang dipegang oleh perusahaan. Dari lingkungan makro, aturan – aturan pemerintah seperti lingkungan, aturan upah dan aturan lain senantiasa diikuti perusahaan demi mendukung tertanamnya nilai-nilai perusahaan. Contohnya perusahaan memberikan upah karyawan sesuai dengan UMR daerah Surabaya, hal ini menunjukkan perusahaan menggunakan nilai kejujuran terhadap karyawannya.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ada, perusahaan hanya memperkuat penanaman nilai – nilai perusahaan kepada karyawan dengan memberikan pengarahan dan contoh – contoh dari manajemen tingkat atas. Pengarahan ini melalui lisan atau penyampaian dalam rapat bulanan. Seperti menghadapi persaingan perusahaan, nilai ketelitian dan nilai kejujuran ditekankan melalui arahan manajemen tingkat atas kepada karyawan untuk fokus dalam memproduksi agar hasil produksi tetap sesuai dengan pasaran. Dalam menghadapi konsumen, perusahaan juga hanya terus – menerus mengingatkan melalui lisan dan langsung karyawannya agar nilai perusahaan menjadi dasar untuk menghadapi konsumen. Sehingga berdasarkan hal ini peneliti memberikan nilai *tight fit* dan *normal fit*.

h) Environment ke Organization : *medium fit, normal fit*

Dari lingkungan kerja, meningkatnya industri kertas dan barang olahan dari kertas menyebabkan persaingan semakin menjadi lebih ketat dan juga terdapat pengaruh dari konsumen yang menginginkan produk yang cepat dan berkualitas menuntut karyawan perusahaan UD. LELYTA untuk bekerja lebih teliti dan cepat. Hal ini tentunya beresiko menimbulkan konflik kepentingan antar divisi dalam melayani konsumen namun juga sekaligus memacu karyawan untuk lebih disiplin dan mengatur waktu dengan baik, mendorong budaya disiplin kerja dan tepat waktu dalam perusahaan. Selain itu adanya aturan – aturan pemerintah dalam lingkungan makro mewajibkan perusahaan menaatinya sehingga perusahaan harus mampu menyeimbangkannya agar perusahaan tidak menjadi rugi. Seperti libur – libur yang ada akan mempengaruhi alur kerja sehingga memberi dampak pada keterlambatan kerja karena organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Dan perusahaan harus memperhatikan biaya yang dikeluarkan dalam mengikuti aturan tersebut, oleh karena itu UD. LELYTA hanya mengikuti aturan yang sama – sama menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan seperti aturan keselamatan kerja dimana perusahaan

memberikan asuransi bagi setiap karyawannya yaitu karyawan diikutkan jamsostek.

Pengaruh lingkungan yang ada tidak membuat perusahaan harus merubah model organisasi atau pun pembagian – pembagian tugas karyawan didalam perusahaan. Dampak lingkungan kerja dan makro tidak mengharuskan perusahaan untuk mengikutinya akan tetapi menyesuaikan diri, oleh karena itu UD. LELYTA hanya melakukan tugas dan tanggung jawab lebih pada event – event tertentu saja, seperti pada musim lebaran permintaan konsumen akan tissue meningkat dan menyebabkan perusahaan harus mampu cepat dalam melayani banyaknya permintaan tersebut. Budaya perusahaan yang bebas tidak perlu berubah karena budaya ini akan mengikuti dengan sendirinya seperti ketika menghadapi persaingan dan menghadapi konsumen, budaya kekeluargaan akan muncul untuk dapat saling memperhatikan antar karyawan dalam memenuhi permintaan konsumen. Sistem yang ada di perusahaan dibagi kedalam kegiatan inti dan pendukung sangat jelas sehingga tidak berdampak ketika melayani banyak permintaan konsumen dan menghadapi persaingan. Hal ini menunjukkan perusahaan tidak terlalu dini merubah organisasinya sehingga dalam hubungan 2 elemen ini, penulis memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

i) Resources ke Strategy : *loose fit, delayed fit*

Dari segi resources, sumber daya finansial yang sangat dipengaruhi oleh pembayaran konsumen atas piutang perusahaan. Sewaktu – waktu ketika perputaran cashflow macet atau negatif dapat membuat perusahaan kesulitan untuk membayar supplier. Hal ini tentu menghambat perusahaan dalam menentukan strategi kedepannya atau bahkan dapat memaksa perusahaan merubah strategi yang sudah disusun. Selain itu perusahaan tidak bisa memikirkan investasi pengembangan usaha yang akan datang karena perusahaan hanya berharap pada profit yang dihasilkan perusahaan. Dari sumber daya manusia, tenaga penjual yang hanya terdiri dari 2 orang saja tentu akan menghambat penyebaran produk sehingga hal ini kurang mendukung strategi perusahaan. Penumpukan barang akan menambah biaya penyimpanan didalam gudang dan melayani konsumen dari luar pulau akan terhambat.

Keterlambatan perusahaan dalam menambah jumlah tenaga penjualnya akan menyebabkan permintaan barang tidak akan bertambah. Perluasan pangsa pasar pun akan tertunda karena tenaga penjual yang ada tidak mampu untuk melayani pasar yang berada di luar pulau sehingga strategi yang diterapkan perusahaan tidak dapat mendukung visi yang ada. Meskipun sumber daya lain telah mendukung perusahaan akan tetapi jika penyebaran barang yang ada tidak berjalan sesuai strategi akan menyebabkan sumber daya lainnya menjadi terhambat. Contohnya, ketika barang hasil produksi masih memiliki stok yang banyak di gudang dan perusahaan tetap melakukan kegiatan produksi maka hal ini menumpuk stok barang dan menambah biaya penyimpanan. Hal ini tentu tidak sejalan dengan strategi dari perusahaan. Berdasarkan hal ini maka peneliti memberikan nilai *loose fit* dan *delayed fit*.

j) Resources ke Environment : *tight fit, normal fit*

Dari sisi elemen Resources, perusahaan berani memasarkan merek yang belum dikenal oleh konsumen. Hal ini mendorong perusahaan dapat menjadi pelopor pemasaran suatu produk ditengah lingkungan industri.

Pembedaan merk di setiap daerahnya membuat perusahaan dapat lebih fokus menjaga konsumen di tiap daerah distribusinya karena perusahaan dapat mengetahui tingkat permintaan tiap merknya dan menjaga infiltrasi terhadap distributor yang telah ada di daerah distribusi tersebut. Selain itu penggunaan teknologi informasi berupa software yang mempercepat kerja perusahaan dapat mendorong perusahaan lebih unggul dalam menghadapi lingkungan kerja yaitu pesaing. Reputasi perusahaan menjadi sumber daya perusahaan untuk menghadapi lingkungan yang ada, pengolahan limbah pabrik yang ada diantisipasi perusahaan agar tidak berdampak pada lingkungan sekitar. Hal ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata konsumen.

Dalam hubungan ini, perusahaan hanya menambah sumber dayanya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam menghadapi persaingan dan konsumen, Penambahan sumber daya fisik berupa mesin – mesin akan dilakukan jika kapasitas produksi telah melebihi kapasitasnya dan permintaan tidak dapat dipenuhi, selain itu untuk penggunaan sistem informasi yang baru dilakukan karena perusahaan ingin meningkatkan pengontrolannya, sedangkan fasilitas lainnya hanya di maksimalkan oleh perusahaan. Dalam menghadapi *supplier*, perusahaan hanya mengatur arus kasnya melalui pembatasan pembelian bagi konsumen yang sulit membayar agar perusahaan masih dapat mengontrol arus kasnya dan tidak mengalami masalah dalam masalah pembayaran bahan baku kepada *supplier*, sehingga dalam hal ini peneliti memberikan nilai *tight fit* dan *normal fit*.

k) Resources ke Value : *tight fit, normal fit*

Dari segi resources, proses pemilihan SDM perusahaan yang mengutamakan karakter dan kemauan untuk belajar tentunya akan lebih mudah menanamkan nilai – nilai yang dianut oleh perusahaan karena karyawan memiliki kemauan untuk belajar. Selain itu perusahaan juga mengoptimalkan SDM yang ada dengan pengarahan secara terus menerus baik melalui rapat bulanan atau secara lisan. Hal ini membantu para karyawan lebih mudah memahami value yang diterapkan dalam perusahaan seperti nilai kejujuran, ketelitian, dan kerajinan karena karyawan terus menerus diingatkan. Selain itu adanya pengontrolan 2 kali seminggu dalam sumber daya finansial perusahaan akan mendukung nilai kejujuran dalam perusahaan baik dalam penggunaan bahan baku, produksi dan biaya lainnya. Sumber daya *intangible* perusahaan juga yaitu reputasi akan menjadi pendorong nilai yang dianut perusahaan semakin tertanam, dalam hal ini ialah kepercayaan konsumen. Kepercayaan konsumen ini harus dijaga oleh perusahaan sehingga nilai – nilai perusahaan akan terus menerus di sosialisasikan terhadap karyawan.

Pengoptimalan dari sumber daya finansial perusahaan yaitu ketersediaannya dana untuk pembayaran gaji, dengan begitu perusahaan memberikan contoh kejujuran dalam hal kewajiban perusahaan terhadap karyawan. Dari sumber daya fisik yang ada di perusahaan yaitu adanya ruang kantor, adanya ruangan tersebut menciptakan suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan mudah untuk menyerap arahan mengenai nilai – nilai yang dianut perusahaan. Selain itu karyawan UD. LELYTA hanya diarahkan melalui rapat dan pengarahan secara lisan. Perusahaan hanya mengandalkan pada kemauan

karyawannya untuk belajar dan menerima nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini memang dapat dikatakan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat, karena dalam hal penanaman nilai, salah satu cara yang sesuai adalah dengan memberikan pengarahan. sehingga dalam hubungan antara dua elemen ini, peneliti memberi nilai *tight fit* dan *normal fit*.

l) Resources ke Organization : *medium fit, normal fit*

Adanya gedung kantor sebagai ruang kerja bagi staff mendukung perusahaan dapat bekerja secara nyaman dan kondusif sehingga mendukung karyawan perusahaan untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab masing – masing. Sumber daya fisik perusahaan berupa bangunan, mesin produksi, gudang penyimpanan dan transportasi serta aset lainnya dapat mendukung sistem dari organisasi yaitu kegiatan inti dan kegiatan pendukung agar dapat berjalan lancar sesuai alurnya. Selain itu penyediaan tempat tinggal bagi karyawan yang belum menikah atau karyawan yang berasal dari luar kota mendukung nilai kerajinan dan mendorong tercipta budaya yang baik. Meskipun sebenarnya tempat tinggal tersebut jika difungsikan dapat menambah kapasitas perusahaan.

Perusahaan mengoptimalkan sumber dayanya hanya melalui asset – asset yang dimiliki saat ini, seperti dari sumber daya fisik yaitu kapasitas mesin dimaksimalkan, dari struktur dimana pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas agar penggunaan tenaga kerja sesuai kebutuhan fungsi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan tidak terlalu dini untuk menanggapi perubahan dan juga tidak terlalu cepat dari sisi sumber daya. UD. LELYTA melakukan penambahan sumber daya jika memang dibutuhkan perusahaan dan keuangan perusahaan yang masih mencukupi, seperti penambahan karyawan dan fasilitas produksi maka peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

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

Dari sisi elemen value, manajemen tingkat atas selalu berusaha menanamkan nilai kejujuran, ketelitian, dan kerajinan pada semua divisinya baik melalui meeting mingguan maupun pengarahan saat kegiatan operasional sehari – hari. Pada setiap meeting bulanan, karyawan diberi kebebasan berpendapat, mengemukakan ide yang masuk akal dan dapat dijalankan demi kemajuan perusahaan. Hal ini mendorong karyawan lebih termotivasi dan merasa dilibatkan dalam pencapaian visi misi perusahaan. Sehingga nilai yang telah tertanam pada karyawan akan mendukung kelancaran strategi dalam perusahaan ini. Adanya nilai – nilai ini semakin mendukung strategi yang digunakan perusahaan, salah satu contoh ialah dengan nilai ketelitian, karyawan dituntut untuk bekerja secara teliti sehingga karyawan harus dapat memenuhi kesesuaian pesanan konsumen dengan hasil produksi yang dikirimkan, dengan begitu perusahaan dapat lebih meminimalkan biaya untuk kesalahan produksi yang dibuat oleh karyawan.

Namun dalam penanaman nilai perusahaan terhadap karyawan, perusahaan tidak menggunakan program khusus atau kegiatan pengembangan diri lainnya. Hal ini bertujuan untuk tidak menimbulkan tambahan biaya dan mendukung strategi yang digunakan saat ini yaitu *cost leadership*, oleh karena itu perusahaan hanya mengandalkan pengarahan lisan melalui rapat bulanan maupun omongan secara langsung secara terus menerus.

Hal ini menunjukkan perusahaan tidak menciptakan pola baru dengan menggunakan program khusus akan tetapi perusahaan hanya menggunakan arahan sehingga tidak tertinggal untuk menghadapi penanaman nilai ini. Dalam hubungan antara dua elemen ini, peneliti memberi nilai *medium fit* dan *normal fit*.

n) Value ke Environment : *tight fit, normal fit*

Penanaman nilai kejujuran membantu perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen maupun supplier di lingkungan kerja. Ditambah dengan penggunaan bahasa tidak formal yang membuat lingkungan kerja lebih terbuka antara karyawan perusahaan dengan konsumen. Penggunaan bahasa tidak formal ini membuka kesempatan karyawan untuk lebih dekat dengan konsumen dan mendapatkan perhatian dari mereka. Nilai ketelitian akan menghasilkan kualitas produk yang sesuai karena karyawan perusahaan dituntut untuk teliti dalam hal apapun tanpa terkecuali dalam hal produksi sehingga membuat konsumen mempercayai produk UD. LELYTA dan membuat konsumen tetap loyal terhadap perusahaan. Nilai kerajinan akan membantu perusahaan dalam menghadapi lingkungan persaingan yang terus meningkat, karyawan yang rajin membuat waktu produksi menjadi tepat selain itu menuntun karyawan menjaga pelanggannya dengan jadwal kunjungan yang tepat, hal ini tentu meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan mempertahankan nilai – nilai yang ada di perusahaan yaitu nilai kerajinan, nilai kejujuran dan nilai ketelitian hanya melalui pemberian contoh yang baik dari manajemen tingkat atas. Seperti jam masuk kerja, dimana owner dan para manajer selalu berusaha datang tepat pada waktunya. Nilai kejujuran, perusahaan memberikan bonus yang dijanjikan. Cara yang digunakan perusahaan merupakan salah satu cara yang sesuai dalam hal penyampaian nilai karena perusahaan tetap memiliki usaha untuk memperkuat nilai – nilai yang dianutnya, oleh karena itu peneliti memberikan nilai *tight fit* dan *normal fit* atas hubungan elemen value terhadap environment.

o) Value ke Resources : *medium fit, normal fit*

Adanya meeting bulanan yang didalamnya terdapat evaluasi dan pengarahan dalam operasional sehari – hari perusahaan membantu manajemen tingkat atas dapat mengawasi dan terus mengembangkan value yang ditanamkan pada setiap bawahannya. Value yang ditanamkan perusahaan “memaksa” karyawan membentuk karakter sesuai value tersebut, misalnya nilai ketelitian, seorang karyawan yang bekerja dalam divisi produksi harus dapat teliti dalam bekerjanya. Nilai kejujuran, staff divisi keuangan harus jujur dalam masalah penagihan dan mengelola keuangan perusahaan. Sehingga karyawan akan memiliki karakter dan budaya kerja yang benar – benar diinginkan oleh manajemen tingkat atas. Selain itu nilai – nilai ini akan membentuk image perusahaan terhadap konsumen, hal ini dikarenakan karyawan melayani konsumen dengan nilai kejujuran dan ketelitian maka perusahaan akan menghasilkan kualitas produk yang sesuai permintaan dan konsumen dilayani dengan baik.

Perusahaan secara terus menerus menanamkan nilai – nilai tersebut yaitu nilai kejujuran, kerajinan dan ketelitian bagi seluruh organisasi perusahaan tetapi penanaman nilai ini hanya melalui cara tidak formal seperti manajemen tingkat atas langsung memberikan arahan ketika

berpapasan atau saat mengawasi kerja dan manajemen tingkat atas memberikan contoh – contoh dengan tidak datang terlambat ke kantor sehingga mencerminkan nilai kerajinan. Cara tidak formal ini bukan merupakan pola baru akan tetapi cara pada umumnya dalam penyampain nilai agar perusahaan tidak terlambat untuk memperkuat nilai yang dianutnya. Oleh karena hal tersebut peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

p) Value ke Organization : *medium fit, normal fit*

Selain penanaman value akan membentuk karakter karyawan, budaya kerjapun akan tercipta sesuai dengan value yang diterapkan, misalnya value kerajinan yang mendorong penciptaan budaya disiplin pada divisi produksi yang tentunya membantu kinerja perusahaan menjadi lebih baik karena kedisiplinan waktu masuk kerja menjadikan waktu produksi selesai tepat waktu. Pada divisi pemasaran, value kerajinan menciptakan disiplin karyawan untuk melakukan kunjungan terhadap pelanggan sehingga hubungan perusahaan dengan pelanggan terus terjaga dan membuat pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Perusahaan selalu memberikan kebebasan berpendapat dan berusaha melibatkan semua karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat membuat sistem pengambilan keputusan, baik keputusan strategis maupun untuk kegiatan operasional sehari – hari perusahaan lebih lama karena harus mendengarkan pendapat masing – masing karyawan terlebih dahulu.

Dengan nilai yang dianut oleh perusahaan tidak membuat perusahaan merubah organisasi yang dimilikinya. UD. LELYTA tetap berjalan dengan alur dan sistem saat ini karena nilai perusahaan itu sendiri telah digunakan dari awal perusahaan berdiri hingga sekarang dan menjadi dasar dalam kegiatan organisasi sehari – hari serta dukungan struktur organisasi yang jelas yaitu pembagian tugas dan tanggung jawab berdasarkan fungsional perusahaan, sehingga dalam hubungan ini peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

q) Organization ke Strategy : *tight fit, normal fit*

Gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang bebas teratur dalam perusahaan terkadang membuat pengambilan keputusan sedikit lambat karena mengambil pendapat dari beberapa pihak. Namun untuk beberapa keputusan yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan tetap menjadi keputusan sentral (hanya manajemen tingkat atas saja). Kompetensi karyawan yang ada pada perusahaan sudah memenuhi kebutuhan perusahaan dan mendukung terlaksananya strategi, yang mana secara umum karyawan UD. LELYTA mampu melayani konsumen dengan cepat dan baik serta mengoperasikan mesin produksi sehingga waktu produksi benar – benar dimanfaatkan. Penekanan biaya menuntut efisiensi sehingga kesalahan – kesalahan yang terjadi harus diminimalisir melalui kompetensi karyawan tersebut. Suasana kerja perusahaan juga dijaga perusahaan melalui budaya kekeluargaan, dimana semua karyawan saling memperhatikan satu sama lain sehingga kondisi kerja nyaman tercipta dan membuat karyawan betah untuk kerja di perusahaan. Hal ini akan mengurangi *turnover* karyawan dan mengurangi biaya untuk masalah SDM.

Meskipun terjadi keterlambatan pengambilan keputusan akan tetapi hal tersebut tidak mempengaruhi strategi, karena keputusan – keputusan yang sangat mempengaruhi

kinerja, semuanya diputuskan hanya dari manajemen tingkat atas saja. Akan tetapi perusahaan akan menyesuaikan strategi yang dimilikinya ketika organisasi perusahaan sudah tidak sesuai dan biaya yang dikeluarkan untuk mengelola organisasi menjadi besar. Hal ini mendorong peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

r) Organization ke Environment : *tight fit, normal fit*

Budaya bebas namun teratur serta tepat waktu mendukung perusahaan mendapatkan pencitraan yang baik dari konsumen maupun supplier di lingkungan kerja, baik dalam hal kecepatan pelayanan maupun menjawab permintaan barang. Kompetensi karyawan yang telah cukup mendukung kinerja perusahaan menjadi baik untuk menghadapi lingkungan kerja dalam hal ini memenuhi kebutuhan konsumen. Seperti kemampuan karyawan marketing berbicara sehingga mampu menyampaikan penjelasan produk terhadap konsumen dan kecepatan melayani konsumen yang berada di luar pulau. Pembagian struktur organisasi juga mendorong lingkungan kerja harus dibuat sedemikian rupa agar dapat menunjang kinerja karyawan perusahaan. Kejelasan struktur UD. LELYTA membantu perusahaan dalam melayani semua pihak yang terlibat seperti supplier, konsumen, dan karyawan lain.

Dukungan organisasi yang baik sangat dibutuhkan perusahaan untuk menghadapi perubahan – perubahan lingkungan yang terjadi sehingga dalam hal ini UD. LELYTA terus menjaga keutuhan organisasinya dengan menjaga hubungan baik antara manajemen tingkat atas dan bawahannya melalui penggunaan bahasa yang tidak formal, wisata perusahaan, dan pengarahan secara terus menerus. Dari sisi sistem dimana adanya kegiatan inti dan kegiatan pendukung perusahaan membuat perusahaan jelas dalam melakukan kegiatannya sehingga dalam menghadapi konsumen dan menghadapi persaingan seperti produksi yang menjadi kegiatan inti untuk menghadapi permintaan konsumen. Dalam hubungan ini peneliti memberikan nilai *tight fit* dan *normal fit*.

s) Organization ke Resources : *medium fit, normal fit*

Budaya perusahaan mendukung karyawan untuk bebas berpendapat dan bekerja dengan leluasa. Termasuk didalamnya kebebasan beragama sehingga tidak ada satupun kalangan atau bagian yang dominan dalam perusahaan. Manajemen tingkat atas juga memberikan contoh – contoh yang baik kepada karyawannya, seperti datang tepat waktu, kerja saling memperhatikan, hal ini menjadi cermin agar karyawan yang ada dapat mengikutinya dan membuat sumber daya manusia yang ada di perusahaan menjadi lebih berkompeten lagi. Struktur organisasi yang dibuat berdasarkan fungsional perusahaan memberikan kejelasan jumlah kebutuhan sumber daya manusia bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Selain itu juga struktur perusahaan yang tidak terlalu rumit membuat karyawan dapat dengan mudah memahami tugasnya dan mengerti harus membuat laporan tanggung jawab kerjanya kepada siapa.

Dari sisi kepemimpinan dan staff, Baik owner atau para manajer berusaha menjadi contoh yang baik bagi sumber daya manusia di perusahaan dan perusahaan memberikan pengarahan, akan tetapi pelatihan atau pengarahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dibilang

masih kurang merata karena belum semua divisi mendapatkan training. Perusahaan juga tidak memiliki program pelatihan secara khusus bagi para karyawannya. Seperti pelatihan hanya pada divisi produksi yaitu penggunaan mesin dan operasionalnya. Dari sisi budaya, budaya perusahaan yang bebas tetapi tidak lepas dari budaya kekeluargaan akan membuat karyawan saling memperhatikan dan hal ini tidak berdampak pada sumber daya manusia perusahaan malah akan mendukungnya. Oleh karena itu peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

t) Organization ke Value : *medium fit, normal fit*

Budaya bebas berpendapat memang sedikit membuat perusahaan harus lebih lama dalam mengambil keputusan dan bertentangan dengan nilai ketelitian yang diterapkan perusahaan terutama dalam divisi produksi. Namun budaya bebas berpendapat ini lebih sering terjadi pada forum terbuka seperti meeting bulanan. Selain itu antara budaya, gaya kepemimpinan dan nilai perusahaan tidak ada yang saling bertentangan tetapi saling mendukung. Contohnya, nilai kerajinan mendukung budaya tepat waktu. Kepemimpinan owner yang bijak mendukung nilai yang ada. Owner menggunakan sistem reward agar dapat mendorong semangat kerja karyawan sekaligus memperkuat nilai kerajinan bagi karyawan. Seperti pemberian bonus jika mencapai target penjualan, hal ini akan membuat sales rajin untuk memasarkan produk untuk mendapatkan reward dari perusahaan. Struktur perusahaan yang dibagi berdasarkan fungsi sangat memperjelas tugas dan tanggung jawab setiap karyawannya sehingga dari kejelasan tugas tersebut akan mendorong karyawan bekerja sesuai nilai yang dibutuhkan tugasnya, seperti karyawan produksi yang harus bekerja secara teliti agar kualitas produk tidak berubah. Tetapi tidak menutup kemungkinan lebih dari 1 nilai yang dibutuhkan dalam tugas tersebut.

Perusahaan hanya menggunakan sistem reward untuk memperkuat nilai – nilai di dalam perusahaan. Hal ini dapat dikatakan perusahaan tidak terlambat berubah untuk mempertahankan nilai – nilai yang ada karena sebagian besar perusahaan yang ada menggunakan metode yang sama. Tidak terlalu lambat karena perusahaan tetap berusaha untuk memperkuat valuenya terhadap pengaruh – pengaruh yang ditimbulkan organisasi, seperti ketidaknyamanan suasana kerja. Sehingga dalam hubungan ini, peneliti memberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*

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

Secara garis besar strategi perusahaan sudah sesuai dengan elemen – elemennya, hanya elemen resources saja yang perlu diperkuat. Penulis menemukan beberapa skenario yang dapat dipilih oleh perusahaan dengan kekurangan dan kelebihan masing – masing. Skenario tersebut bertujuan memperkuat sumber daya finansial dan sumber daya manusia yang terbagi menjadi 2 cara, yaitu :

- a) Menggunakan pinjaman bank sebagai tambahan modal kerja, tentunya untuk mengembangkan usaha diperlukan modal yang besar. Perusahaan tidak dapat berharap penuh terhadap profit yang dihasilkan perusahaan, pengalokasian dana bagian investasi tidak akan cukup karena profit perusahaan digunakan

juga untuk biaya operasional perusahaan dan menjaga keseimbangan arus kas perusahaan. Namun perusahaan harus memperhatikan faktor lingkungan makro seperti tingkat inflasi, perubahan pola konsumsi dsb. Karena pinjaman bank ini akan beresiko tinggi jika ternyata kinerja perusahaan tidak dapat menutupi bunga bank dan inflasi yang terjadi.

- b) Menambah jumlah karyawan pada bagian penjualan, karena hanya dengan mengandalkan 2 tenaga penjual tentu tidak akan mampu melayani banyak konsumen. Selain itu membutuhkan waktu yang lama dalam meningkatkan penyebaran barang yang mana hal ini merupakan visi dari perusahaan. Akan tetapi penambahan tenaga penjual pun harus disesuaikan dengan kebutuhan dan bajet dari perusahaan. Serta pemilihan karyawan harus diperhatikan, jika karyawan tenaga penjual tersebut tidak jujur maka bisa saja uang perusahaan dapat digelapkan.

IV. Kesimpulan

A. Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, ama dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Saat ini UD. LELYTA menerapkan *Cost Leadership strategy*. Hal ini ditunjukkan dengan kesesuaian ciri yang digunakan perusahaan dengan ciri pada *cost leadership strategy*. Perusahaan bersaing pada harga yang terjangkau dan sesuai pasaran sehingga UD. LELYTA menetapkan produknya dengan harga yang lebih terjangkau dari kompetitor atau harga yang sesuai dengan pasaran dan kualitas yang cukup baik. Penggunaan strategi ini ditunjukkan dengan produk yang dihasilkan mudah ditiru, kegiatan pemasaran yang tidak besar, penggunaan mesin dalam produksi guna memotong biaya penggunaan tenaga kerja, serta ciri organisasi yang terstruktur dimana struktur organisasi perusahaan dibentuk berdasarkan fungsional perusahaan.

2. Berdasarkan *SERVO Analysis* pada bab 4, strategi bersaing yang digunakan perusahaan saat ini masih relevan atau fit untuk menghadapi persaingan. Elemen – elemen yang ada seperti *strategy, environment, resources, value, dan organization*, menunjukkan adanya hubungan saling mendukung satu sama lain sehingga memperlihatkan kinerja perusahaan telah berjalan baik dan memenuhi harapan manajemen tingkat atas. *Strategy* ke *environment, strategy* ke *resources, environment* ke *value, resources* ke *environment, resources* ke *value, value* ke *environment, organization* ke *strategy, organization* ke *environment*, elemen – elemen ini mendapat nilai *tight fit* dan *medium fit* karena elemen – elemen tersebut saling mendukung satu sama lain dan perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam mengikuti perubahan. *Strategy* ke *value, strategy* ke *organization, environment* ke *strategy, environment* ke *organization, resources* ke *organization, value* ke *strategy, value* ke *resources, value* ke *organization, organization* ke *resources, organization* ke *value*, elemen – elemen ini mendapat nilai *medium fit* dan *normal fit* karena ada sebagian elemen yang mendukung dan sebagian lagi tidak mendukung dan dalam menghadapi perubahan tersebut perusahaan tidak terlalu lambat maupun cepat

mengikutinya. *Environment* ke *resources* mendapatkan nilai *medium fit* dan *delayed fit* karena ada sebagian elemen yang tidak saling mendukung dan perusahaan terlambat dalam mengikuti perubahan tersebut, dan *resources* ke *strategy* mendapat nilai *loose fit* dan *delayed fit* karena elemen ini tidak saling mendukung dan perusahaan terlambat untuk menanggapi ketidak sesuaian elemen tersebut. Oleh karena itu terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerjanya yaitu penambahan modal kerja melalui pinjaman bank dan penambahan tenaga penjual.

B.Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disini penulis ingin memberi beberapa masukan dan saran yang berguna bagi pihak manajemen UD. LELYTA untuk dapat terus menjadi yang terdepan dalam industri kertas dan barang olahan dari kertas. Beberapa saran dari penulis, yaitu:

1. Penambahan modal kerja, untuk mengembangkan usaha diperlukan modal yang besar. Perlunya penambahan ini bertujuan agar perusahaan tidak terganggu dalam menghadapi operasional perusahaan seperti pembayaran untuk membeli bahan baku. Perusahaan tidak dapat berharap penuh terhadap profit yang dihasilkan perusahaan, pengalokasian dana untuk investasi perusahaan tidak akan cukup karena profit perusahaan digunakan juga untuk biaya operasional perusahaan dan untuk menjaga keseimbangan arus kas perusahaan. Pinjaman bank dapat menjadi salah satu jalan untuk menambah modal kerja perusahaan akan tetapi pinjaman dari bank akan menjadi beresiko ketika perusahaan tidak mampu membayar bunga bank karena terjadi inflasi atau perusahaan tidak memiliki kinerja yang baik untuk membayar pinjaman tersebut.
2. Penambahan tenaga penjual, karena hanya dengan mengandalkan 2 tenaga penjual tentu tidak akan mampu melayani banyak konsumen. Selain itu membutuhkan waktu yang lama dalam meningkatkan penyebaran barang yang mana hal ini merupakan visi dari perusahaan. Akan tetapi penambahan tenaga penjual pun harus disesuaikan dengan kebutuhan dan bajet dari perusahaan. Perusahaan harus lebih hati – hati dalam menerima seorang sales karena hal ini akan beresiko pula ketika perusahaan menerima sales yang kurang jujur yang mana nantinya merugikan perusahaan. Contohnya sales membawa kabur uang tagihan

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan (2009). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Fleisher C.S. & Bensoussan B.E. (2007). *Business and competitive analysis : Effective application of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Jogiyanto (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kuntjoroadi, W & Safitri, N (2009). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. *Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, vol.16 (no.1).
- Moleong, Lexy. J. (2007). *Metode penelitian*

- kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Porter, Michael E. (2008). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*. (Agus Maulana, Trans). Jakarta: Erlangga.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Purhantara, W. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif untuk bisnis*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- BBC. (2013). *Pertumbuhan Ekonomi RI Capai Angka Tertinggi*. Retrived October 04, 2013, from http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita_indonesia/2013/08/130816_rapbn_2014_sby.shtml
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto A.B., Wijanarko H., Susanto P., & Mertosono S. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: Divisi Penerbitan *The Jakarta Consulting Group*.
- Pearce II, J.A & Robinson, R.B (2013). *Strategic Management : Planning for domestic & global competition*. New York: Mc Graw Hill
- Hunger, J.D & Wheelen, T.L (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi
- Kolk, A., & Mauser, A. (2002). *The Evolution Of Environmental Management: From Stage Models To Performance Evaluation*. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 14. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213773612?accountid=45762>
- Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2010). *Crafting and executing strategy : The quest for competitive advantages*. New York: Mc Graw Hill.
- David, F.R. (2010). *Manajemen Strategies (12th ed., Vol.1)*.(Dono Sunardi, Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Mackay, K. (1994). *The australian government's evaluation strategy: A perspective from the center*. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 9(2), 15. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1011309935?accountid=45762>
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur 2013*. Retrived September 18, 2013, from http://www.bps.go.id/brs_file/industri_01mei13.pdf
- Muafi, M. (2009). *The Effects Of Alignment Competitive Strategy, Culture, And Role Behavior On Organizational Performance In Service Firms*. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 2(1), 106-134. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/194692720?accountid=45762>
- Susanto, A. B. & Susanto, Y. (2006) *Family Business*. Retrived October 04, 2013, from <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>
- Finance. Detik. (2013). *SBY Sebut Pertumbuhan Ekonomi RI 2009-2013 Tertinggi Sejak Krisis*. Retrived October 04, 2013, from <http://finance.detik.com/read/2013/08/16/141131/2331905/4/sby-sebut-pertumbuhan-ekonomi-ri-2009-2013-tertinggi-sejak-krisis>