

## EVALUASI STRATEGI BERSAING PADA UD MAPAN JAYA PERSADA

Melissa De Mayor Cahyadi dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* melissade92@yahoo.com ; dhyah@petra.ac.id

**Abstrak** - Perusahaan yang bergerak dibidang distribusi juga mempengaruhi peningkatan perekonomian Indonesia, dimana distributor berperan untuk mendistribusikan produk sampai ke tangan konsumen. Salah satu perusahaan distributor yang ada adalah UD. Mapan Jaya Persada. Perusahaan ini mendistribusikan produk makanan dan minuman di wilayah Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini membahas mengenai evaluasi strategi bersaing pada UD. Mapan Jaya Persada dengan menggunakan analisis SERVO. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Untuk menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan strategi fokus diferensiasi. Berdasarkan analisis SERVO, strategi fokus diferensiasi masih mendukung perusahaan dalam menghadapi persaingan.

**Kata kunci** - Evaluasi strategi, Analisis SERVO.

### I. PENDAHULUAN

Jumlah penduduk di Indonesia yang terus bertambah menjadi daya tarik tersendiri bagi para investor untuk membangun sebuah usaha bisnis. Menurut Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) menyampaikan bahwa pada tahun 2013 penduduk Indonesia diperkirakan akan mencapai 250 juta jiwa dengan pertumbuhan penduduk 1,49% per tahun. Lajunya pertumbuhan penduduk di Indonesia tersebut tentu saja akan mempengaruhi peningkatan ekonomi yang akan berdampak pada meningkatnya konsumsi masyarakat. Industri *food and beverages* mendominasi realisasi investasi dalam negeri, merupakan 25% dari total penanaman modal di sektor industri manufaktur pada semester I. Sepanjang paruh pertama 2011, realisasi penanaman modal dalam negeri (PMDN) industri *food and beverages* mencapai Rp4.569,1 miliar dari 159 proyek industri.

Menurut Kepala Badan Pengkajian Kebijakan, Iklim, dan Mutu Industri Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Arryanto Sagala seperti yang dikutip dari antaranews.com mengatakan realisasi investasi asing dan dalam negeri didominasi oleh 3 sektor industri, "yang dominan adalah logam, mesin dan elektronik, makanan minuman serta kimia dan farmasi. Realisasi PMDN sektor industri manufaktur pada semester I/2011 mencapai Rp18.624,8 miliar. Paling besar disumbangkan oleh food and beverages, berikutnya logam, terakhir adalah industri kimia dan farmasi". ([www.traveltextonline.com](http://www.traveltextonline.com), 2011).

Dalam mendistribusikan produk *food and beverage* yang dimiliki sebuah industri tentu saja harus menjalin kerja

sama dengan perusahaan jasa distribusi. Adanya distributor dalam mendistribusikan produk, memudahkan industri untuk penyebaran produk secara merata. Untuk mendistribusikan produk dengan merata diperlukan strategi yang tepat dan kemampuan dalam memasarkan produk. Dalam perusahaan distribusi juga diperlukan strategi khusus yang berbeda dengan pesaingnya sehingga dapat unggul di pasaran. Strategi yang diterapkan tentunya berbeda dari tiap perusahaan. Strategi merupakan bagian penting dalam mengembangkan semua jenis organisasi, dimana membuat organisasi untuk bergerak dari satu posisi ke posisi yang lain. Pastinya semua perusahaan menerapkan strategi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan memaksimalkan laba perusahaan serta dapat unggul mengalahkan pesaing-pesaing yang ada. (Grede, 2008).

Menurut Porter (2008), tujuan utama strategi bersaing dalam sebuah industri bisnis adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sangat baik terhadap kekuatan tekanan persaingan yang sangat kuat atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Ada tiga macam strategi menurut Porter (2008), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi ini menawarkan produk atau jasa standar dengan menekankan biaya seminimal mungkin sehingga harga jualnya lebih murah dari harga pasar dan perusahaan mengutamakan volume penjualan sebesar-besarnya.

#### 2. Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi ini berusaha menciptakan suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi, menawarkan suatu yang baru dan unik bagi keseluruhan industri.

#### 3. Fokus (*focused Strategy*)

Strategi fokus berarti fokus pada pangsa pasar tertentu saja. Perusahaan dapat mengkombinasikan strategi ini menjadi strategi fokus kepemimpinan biaya dan strategi fokus diferensiasi. Pada strategi fokus diferensiasi, upaya perusahaan adalah membedakan produknya di pasar fokus. Pada strategi fokus kepemimpinan biaya keseluruhan, upaya perusahaan adalah membuat dan menjual produk atau jasa dengan harga rendah di pasar fokus.

Evaluasi pada strategi perusahaan ini dianalisis dengan menggunakan *SERVO Analysis*. *SERVO Analysis* adalah suatu alat diagnosa manajemen yang digunakan dalam membuat dan menguji keputusan maupun inisiatif strategis perusahaan. Analisis SERVO didesain untuk menilai dan memfasilitasi proses pembuatan strategi dan implementasinya dalam konteks perubahan pada market maupun perusahaan itu sendiri. Analisis SERVO secara eksplisit mendorong perusahaan untuk membuat strategi yang "fit" antara lima elemen kuncinya:

*strategy, environment, resource, values, dan organization. "Fit"* yang dimaksud disini adalah keadaan yang diinginkan dan layak saat semua keputusan manajemen menunjukkan hubungan yang konsisten antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan perusahaan serta lingkungan eksternalnya (Fleisher & Bensoussan, 2007). *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 tingkat 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).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu 1. Bagaimana evaluasi strategi bersaing UD. Mapan Jaya Persada dengan konsep analisis *SERVO* ? Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah 1. Mengevaluasi strategi bersaing pada UD. Mapan Jaya Persada dengan konsep analisis *SERVO* yang meliputi *Strategy, Environment, Resources, Value* dan *Organization* untuk memperoleh keselarasan antara elemen-elemennya.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif untuk mengevaluasi strategi bersaing yang digunakan perusahaan UD. Mapan Jaya Persada.

Untuk menentukan informan, penelitian ini menggunakan metode *Purposive sampling* dikarenakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Selanjutnya, penetapan narasumber diambil menggunakan teknik *snowball sampling* untuk pengambilan atau penetapan narasumber yang pada mulanya berjumlah kecil, tetapi makin lama makin banyak dan pengambilan baru berhenti sampai informasi yang didapatkan dinilai telah cukup.

Untuk sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari UD Mapan Jaya. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa profil perusahaan, struktur organisasi, maupun informasi lainnya dari perusahaan.

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan teknik wawancara. Untuk Teknik Analisis Data, dilakukan dengan cara menelaah seluruh data dari berbagai sumber, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian, mengelompokkan data, pemeriksaan keabsahan data, dan melakukan penafsiran data agar dapat menjawab rumusan masalah yang dilakukan pada UD. Mapan Jaya Persada.

Dalam menguji keabsahan data, digunakan teknik triangulasi. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan atau mengecek balik

derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis *SERVO* (*Strategy, Environment, Resources, Value and Organization*)

#### a. Elemen – Elemen *SERVO Analysis*

Analisis *SERVO* (*Strategy, Environment, Resource, Value, dan Organization*) merupakan alat diagnosa manajemen dalam membuat dan menguji keputusan maupun inisiatif strategis perusahaan. untuk mengevaluasi strategi yang selama ini digunakan oleh UD. Mapan Jaya Persada harus melihat kelima elemen berikut:

#### 1. *Strategy*

Strategi merupakan bagian penting dalam mengembangkan semua jenis organisasi yang mana adalah sebuah perencanaan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi guna mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya sehingga memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk sesuai keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Berikut adalah empat elemen dari strategi:

#### a. Tujuan

Melihat visi dari UD. Mapan Jaya Persada yaitu “Menjadi perusahaan terbaik di bidang distribusi dan menjadi perusahaan yang peduli pada kesejahteraan karyawan. UD. Mapan Jaya Persada ingin meningkatkan pertumbuhan omset secara maksimal dengan melakukan penjualan sesuai target dan selalu menjalin hubungan kekeluargaan dengan karyawan yang merupakan pengaruh sisi internal perusahaan. Dengan begitu diharapkan para karyawan perusahaan dapat bekerja sama dengan satu sama lain dan peduli agar dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan. Selain dilihat dari sisi internal, sisi eksternal perusahaan mengharapkan pemerataan distribusi ke setiap outlet yang ada di Kabupaten Banyuwangi. b. Ruang Lingkup

Dari sisi produk yang didistribusikan oleh UD. Mapan Jaya Persada yaitu produk Dua Kelinci yang mana cukup dikenal masyarakat sekitar keberadaannya. Dari sisi pangsa pasar atau target konsumennya adalah toko-toko atau outlet grosir maupun eceran yang berada di wilayah Kabupaten Banyuwangi yang mana telah ditentukan oleh pihak prinsipal. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa penyebaran dan cakupan konsumen tidak begitu luas karena hanya melayani satu wilayah saja yakni wilayah Kabupaten Banyuwangi.

#### c. Dasar Kompetitif

Penyebaran produk Dua Kelinci dilakukan secara merata di wilayah kabupaten Banyuwangi yang mana telah ditentukan oleh pihak prinsipal sehingga pihak distributor tidak boleh mendistribusikan produk diluar wilayah tersebut.

Dari segi produk, secara terus menerus dipantau oleh staf gudang dimana produk yang hampir lewat masanya dapat ditarik sehingga tidak sampai kepada pelanggan, adanya penghitungan stok digudang sangat penting untuk melihat selisih antara jumlah fisik dan data pencatatan untuk mencegah terjadinya kehilangan barang serta dilakukannya pengecekan

barang yang akan dikirim agar tidak mengalami kesalahan produk yang akan dikirimkan.

Segi pelayanan yang mana UD. Mapan Jaya Persada selalu menjaga hubungan baik dengan konsumennya, dilihat dari hasil wawancara bahwa adanya penekanan kepada tim pemasaran untuk mendengar dan menyampaikan keluhan serta masukan dari pelanggan, dan melakukan *join visit* dengan tim salesman untuk berkomunikasi langsung dengan outlet langganan.

Adanya penerapan sistem teknologi informasi mempermudah UD. Mapan Jaya Persada dalam pencatatan stok barang dan menghasilkan output laporan penjualan yang informatif dan akurat. Dari sisi sumber daya manusia, UD. Mapan Jaya Persada selalu menjaga hubungan baik dengan karyawannya dengan menjalin kekeluargaan yang mana dapat terbuka satu sama lain dan dapat meningkatkan kemampuan kerja dari masing-masing individu.

#### d. Model Bisnis

Berdasarkan data wawancara dapat dilihat bahwa UD. Mapan Jaya Persada berjalan sesuai dengan visi misi yang diinginkan perusahaan. Adanya karyawan yang berjumlah 17 orang. Dalam hal penyampaian produk kepada konsumen, UD. Mapan Jaya Persada menerapkan pelayanan 1 x 24 jam sehingga tidak mengalami transaksi gagal dikarenakan keterlambatan pengiriman barang. UD. Mapan Jaya Persada memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya melalui pengiriman barang yang sesuai waktu, memberikan kemudahan dalam retur barang ketika barang sudah hampir melewati masa berlaku, mengganti barang ketika barang yang dikirimkan tidak sesuai pesanan. UD. Mapan Jaya Persada juga memfokuskan produknya dapat tersebar secara merata di semua outlet yang ada di wilayah Banyuwangi.

#### 2. Environment

Lingkungan sebagai sebuah konsep yang besar dalam menganalisa strategi kompetitif. Lingkungan dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal meliputi stakeholder, kekuatan, dan kondisi dalam perusahaan. Itu akan mencakup, dengan jelas, stakeholder seperti dewan direksi, serta fungsi bisnis, budaya, praktik organisasi, proses, struktur dan sistem. Pemilik juga selalu menyiapkan perencanaan untuk melakukan pemasaran akan produknya dengan mengikuti kegiatan promosi yang sudah ditentukan oleh pihak prinsipal. Memperhatikan keuangan dengan membagi kas menjadi kas besar dan kas kecil sesuai dengan pengeluarannya. Selain itu, adanya struktur perusahaan yang jelas yang mana setiap karyawan UD. Mapan Jaya Persada telah diberikan tanggung jawab masing-masing. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan tugas dari UD. Mapan Jaya Persada yaitu pemasok, konsumen dan kompetitor. Dari sisi pemasok atau disebut prinsipal sangat mempengaruhi ketersediaan barang bagi UD. Mapan Jaya Persada dikarenakan dengan pengiriman dan pelayanan yang cepat dari prinsipal, perusahaan distributor tentu dapat dengan cepat mendistribusikan produknya dan dapat memenuhi stok yang kosong di outlet dan tentunya dapat dengan cepat menjual produk sesuai target yang ditetapkan oleh prinsipal maupun perusahaan.

Selain pemasok, konsumen atau pelanggan juga merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi

perusahaan. UD. Mapan Jaya Persada merupakan perusahaan distributor sehingga hanya melakukan pendistribusian dan memastikan produk terjual dan sampai ke konsumennya. Konsumen dari UD. Mapan Jaya Persada adalah outlet yang melayani pembelian secara grosir maupun ecer.

Dari segi kompetitor dalam hal ini adalah Garuda food. UD. Mapan Jaya Persada menggeluti usaha sebagai distributor produk Dua Kelinci yang mana produk ini sudah diketahui masyarakat keberadaannya. UD. Mapan Jaya Persada selalu terus menempatkan Dua Kelinci dihati konsumennya dengan memberikan pelayanan yang cepat, memberikan kemudahan dalam bertransaksi, memantau kerja karyawan agar tidak terjadi kesalahan dalam pengiriman.

#### 3. Resources

Sumber daya adalah aset dan kemampuan perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan output bagi pasar. Sumber daya, meliputi:

##### a. Financial Resource

Sumber daya keuangan merupakan salah satu elemen penting dalam menentukan jalannya operasional perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan UD. Mapan Jaya Persada diketahui awal mula membangun perusahaan tersebut, modal yang digunakan berasal dari pinjaman bank. Penambahan aset untuk saat ini berasal dari hasil pendapatan perusahaan. Aset-aset yang dimiliki seperti gudang, mobil keliling, truk, komputer. Pemilik masih mengusahakan memiliki gudang sendiri dikarenakan saat ini gudang masih berstatus sewa.

Dalam mengelola keuangannya, UD. Mapan Jaya Persada memiliki staf administrasi yang membantu dalam mengurus dokumen-dokumen kearsipan perusahaan dan mengatur kas yang mana dalam pengaturannya kas dibedakan menjadi kas besar dan kas kecil. Dalam penerimaan kas terkadang mengalami masalah dikarenakan konsumen yang terlambat melakukan pembayaran, sehingga membuat UD. Mapan Jaya Persada harus lebih tanggap dan tegas kepada konsumennya.

##### b. Human Resource

Sumber daya manusia sangat dibutuhkan bagi perusahaan dikarenakan adanya keahlian yang dimiliki dalam menghasilkan suatu nilai dan kinerja bagi UD. Mapan Jaya Persada. Dalam hal penerimaan karyawan, UD. Mapan Jaya Persada tidak memiliki standar atau kriteria khusus dalam hal pendidikan. Karyawan-karyawan yang telah dimiliki oleh UD. Mapan Jaya Persada sebanyak 17 orang yaitu manajer operasional 1 orang, sales 6 orang, staf gudang 2 orang, supir 3 orang, helper 3 orang dan staf administrasi 2 orang. Dalam pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan memberikan waktu selama 3 bulan untuk melihat kemampuan yang dimiliki. Dari sisi kompetensi, manajer operasional yang memiliki tanggung jawab untuk mengontrol aktivitas staf administrasi dan gudang serta melaporkan secara rutin hasil penjualan kepada pimpinan. Staf administrasi yang mampu mengatur kearsipan dokumen-dokumen secara teratur sehingga memudahkan pemeriksaan. Tim penjualan atau *sales* yang memiliki kemampuan untuk komunikasi, mempengaruhi konsumen dalam membeli barang serta bekerja sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Supir yang mana harus menguasai teknik mesin mobil dan menguasai wilayah.

##### c. Physical Resource

Sumber daya fisik mencakup berbagai aset operasional yang berkaitan dengan kemampuan fisik perusahaan dalam mengaplikasikan strategi ke pasar yaitu teknologi informasi, integrasi sistem di seluruh perusahaan dan fasilitas produksi. Berdasarkan hasil wawancara, UD. Mapan Jaya Persada memiliki kantor, televisi, transportasi seperti truk dan mobil kanvas untuk berkeliling ke outlet-outlet, internet, gudang yang masih berstatus sewa.

#### d. *Intangible Resource*

Sumber daya yang tidak berwujud bisa menjadi salah satu pertimbangan konsumen dalam memilih produk yang diinginkan, seperti merek. Kebanyakan konsumen seringkali memilih produk berdasarkan merek yang sering didengar dan dikonsumsi di pasaran. UD. Mapan Jaya Persada menawarkan produk Dua Kelinci yang mana menjadi salah satu merek yang dikenal banyak orang dan mendistribusikannya hanya untuk wilayah Kabupaten Banyuwangi.

Selain merek, reputasi menjadi salah satu sumber daya tidak berwujud dalam sebuah perusahaan. Adanya reputasi yang baik akan semakin meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Dalam hal ini UD. Mapan Jaya Persada memiliki reputasi yang baik di mata konsumennya dengan menjaga komunikasi yang baik, rutin melakukan kunjungan, mengganti produk yang cacat atau hampir kadaluwarsa.

#### 4. *Value*

Nilai yang ada dalam sebuah perusahaan sudah seharusnya dicermati dikarenakan dengan nilai yang ada dalam suatu perusahaan dapat membantu pengambilan keputusan dan dapat ditanamkan pada seluruh komponen perusahaan. Nilai yang dianut oleh pemilik UD. Mapan Jaya Persada adalah disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab dan ulet. Untuk itu karyawan diwajibkan mengikuti nilai yang dimiliki oleh pimpinannya.

#### 5. *Organization*

Dalam hal ini budaya yang diterapkan pada perusahaan adalah budaya yang dapat diterapkan dan diikuti karyawannya dengan baik. Adanya budaya kekeluargaan dan saling berkomunikasi menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial satu sama lain.

Dilihat dari sisi kepemimpinan yang dipegang oleh Bapak Kuncoro Hadi Kusumo sebagai pemilik UD. Mapan Jaya Persada, beliau adalah orang yang tegas, bertanggung jawab, berpikiran luas, bijaksana dan terbuka.

Dilihat dari *staffing* atau kepegawaian, UD. Mapan Jaya Persada dalam merekrut karyawan mengadakan pelatihan selama 3 bulan pertama untuk mengetahui apakah karyawan dapat memiliki kemampuan bekerja dengan apa yang telah ditetapkan perusahaan dan bekerja dengan target. Tak jarang pula pimpinan memberikan motivasi supaya karyawan dapat bekerja dengan kekeluargaan dan nyaman.

Dilihat dari struktur, UD. Mapan Jaya Persada memiliki struktur perusahaan secara fungsional dimana adanya manajer operasional yang membantu dalam kegiatan operasional dengan staf administrasi, gudang serta sales yang nantinya melaporkan hasil kinerja tersebut ke pimpinan.

Sistem yang dijalankan oleh UD. Mapan Jaya Persada sudah dilakukan dengan baik yakni dilakukan dengan melakukan pemesanan kepada prinsipal, pemrosesan,

pembayaran, pengiriman, penyimpanan, penjualan, pengiriman dan penagihan. Selain itu, pihak prinsipal juga memberikan stok yang harus terjual dalam tiga bulan dan prinsipal akan memberikan bonus kepada sebagai timbal balik. Distributor memiliki tanggung jawab penuh atas penyebaran produk ke toko sampai barang tiba di tangan konsumen. Adanya hubungan kekeluargaan antara karyawan dan penggunaan bahasa yang tidak formal menciptakan suasana nyaman dalam bekerja dan tidak ada kesenjangan antara pimpinan dengan karyawan.

#### b. Penerapan Analisis SERVO

Setelah melakukan analisa terhadap kelima elemen SERVO, langkah selanjutnya adalah menerapkan analisis SERVO. Langkah-langkahnya adalah:

##### 1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Sejak berdirinya perusahaan distributor ini, pemilik selalu berfokus pada visi yang dimiliki perusahaan yaitu menjadi perusahaan terbaik di bidang distribusi dan menjadi perusahaan yang peduli pada kesejahteraan karyawan. Distribusi produk yang dilakukan UD. Mapan Jaya Persada berlangsung di wilayah Kabupaten Banyuwangi. Untuk menjadi perusahaan terbaik dalam hal distribusi tentu UD. Mapan Jaya Persada harus mengetahui tujuan internal dan eksternal.

Dilihat dari pelayanan perusahaan kepada konsumennya dengan menjaga hubungan yang baik, tanggap dan cepat dimana pengiriman barang kepada konsumen dilaksanakan sesuai waktu yang ditentukan. Namun, terkadang pula pengiriman terlambat dikarenakan pihak prinsipal yang memproses dengan lambat dan mengirim dengan lambat. Kedua, menjadi mitra kerja yang andal dan terpercaya, distributor telah dipercayakan oleh prinsipal untuk bisa mendistribusikan produknya dengan baik, melayani konsumen dengan baik, menyediakan fasilitas dengan baik, serta melakukan pembayaran dengan tepat waktu. Ketiga, menjadi tempat untuk berprestasi dan mengembangkan diri bagi karyawan. UD. Mapan Jaya Persada menciptakan hubungan kekeluargaan diantara karyawannya. Keempat, mempertahankan konsistensi dalam meningkatkan prestasi. Adanya visi yang dimiliki perusahaan menjadi perusahaan terbaik di bidang distribusi melalui pelayanan yang baik pula. Outlet yang telah dilayani oleh UD. Mapan Jaya Persada yakni 2000 outlet. Sedangkan, dilihat dari sisi analisa keuangan, dari awal beroperasi perusahaan mengalami peningkatan dan dapat menambah armada mobil untuk keliling dan fasilitas kerja lainnya. Dari hasil evaluasi ini dapat diperoleh bahwa kinerja perusahaan UD. Mapan Jaya Persada sudah cukup baik dilihat dari kemampuan perusahaan yang dapat menjangkau dan mendistribusikan produk dengan baik ke outlet-outlet yang tersebar.

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

Langkah kedua ini merupakan analisis mengenai hubungan antara elemen-elemen SERVO pada UD. Mapan Jaya Persada berdasarkan analisis hasil wawancara dan dapat menunjukkan keselarasan hubungan antara elemen-elemen yang mempengaruhi perusahaan. Berikut gambaran hubungan elemen-elemen SERVO dengan UD. Mapan Jaya Persada:

Tabel 1. SERVO Grid UD. Mapan Jaya Persada

	S	E	R	V	O
S	Xxx	L/n	M/n	M/n	M/n
E	T/n	Xxx	M/n	T/n	T/n
R	T/n	M/n	Xxx	M/n	T/n
V	M/n	T/n	T/n	Xxx	T/n
O	M/n	M/n	M/n	M/n	Xxx

Sumber : Olahan Peneliti

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

*Goals* yang ada pada perusahaan merupakan acuan penting bagi perkembangan perusahaan. Dilihat dari misi perusahaan UD. Mapan Jaya Persada yang menuliskan menjadi mitra kerja yang andal dan terpercaya dengan menjual sesuai target yang ditentukan oleh prinsipal atau perusahaan, menyebarkan atau mendistribusikan produknya secara merata dan aman, mengutamakan mutu dan pelayanan bagi konsumennya, dan menjaga konsistensi dalam meningkatkan prestasi yang mana telah dijalankan perusahaan dengan baik.

Dari segi *scope*, UD. Mapan Jaya Persada mendistribusikan produk *food and beverage* yakni produk yang sudah cukup terkenal di masyarakat. Target pasar dalam pendistribusian produk tersebut adalah semua kalangan masyarakat yang tertarik mengkonsumsi produk tersebut. Pendistribusian produk tersebut mencakup di wilayah Kabupaten Banyuwangi saja. Hal ini dikarenakan wilayah tersebut sudah ditetapkan oleh pihak prinsipal sebagai pemasok.

Dari segi *competitive basis*, perusahaan mengutamakan pelayanan yang cepat dalam pendistribusian produk kepada konsumennya. Dilihat dari *business model*, perusahaan memiliki standar operasional dengan menjaga hubungan antara perusahaan (karyawan), konsumen serta prinsipal sebagai penyedia produk menjadi acuan dalam memenangkan persaingan.

Dari sisi *environment*, prinsipal sebagai penyedia barang sangat berpengaruh terhadap jalannya kegiatan operasional perusahaan. Jika prinsipal memperlambat proses pengiriman barang kepada distributor maka akan berpengaruh dalam pendistribusian produk yang dilakukan UD. Mapan Jaya Persada. Untuk itu, diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* kepada hubungan elemen strategy dengan environment dengan adanya tujuan yang jelas, memberikan pelayanan tepat waktu kepada konsumen serta adanya struktur yang jelas.

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

Karyawan pada UD. Mapan Jaya Persada selalu dituntut peka terhadap situasi yang ada. Dilihat dari visi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan terbaik di bidang distribusi dan misi dengan meningkatkan mutu dan kualitas dan pemerataan distribusi. Dari segi *scope*, UD. Mapan Jaya Persada hanya mendistribusikan produk Dua Kelinci di wilayah Kabupaten Banyuwangi yang telah ditentukan pihak prinsipal. Dari segi *competitive basis*, perusahaan memiliki keunggulan dengan adanya hubungan yang baik antara perusahaan dengan konsumen, serta pelayanan 1 x 24 jam sehingga memberikan reputasi yang baik pada konsumen dapat merasa nyaman dan puas. Dari segi *business model*, perusahaan memiliki standar operasional yang cukup jelas sehingga dijadikan pedoman bagi

karyawannya yang mana berdampak pada reputasi dan keuangan perusahaan.

Dari sisi *resources*, sumber daya keuangan perusahaan terkadang terganggu dikarenakan keterlambatan pembayaran oleh konsumen sehingga pengaturan kas tidak maksimal. Sumber daya manusia yang dimiliki cukup baik, karyawan dapat bekerja sesuai dengan visi perusahaan, tetapi pemilik masih merencanakan pelatihan selanjutnya dalam hal tehnik penjualan yang lebih brilian. Sumber daya fisik, UD. Mapan Jaya Persada menyediakan fasilitas dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan seperti adanya kantor, gudang, transportasi, komputer, dll. Untuk diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* terhadap analisa diatas. Dalam hubungan antara elemen strategy dengan resources tidak cukup lambat dan tidak cukup cepat.

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

Dilihat dari segi strategi, perusahaan harus mampu menerapkan dan memberitahukan strategi yang diinginkan kepada seluruh isi perusahaannya. Dilihat dari *goals*, perusahaan menerapkan visi misi yang jelas yang diberikan kepada karyawannya dengan melalui pengarahan dan sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan UD. Mapan Jaya Persada. Dari sisi *scope*, UD. Mapan Jaya Persada berusaha mendistribusikan produknya secara merata di wilayah kabupaten Banyuwangi. Dari sisi *competitive basis*, UD. Mapan Jaya Persada selalu memberikan pelayanan terbaik bagi konsumennya dalam hal pengiriman dan pemesanan. Dari sisi *business model*, UD. Mapan Jaya Persada menerapkan nilai-nilai yang mampu menunjang kegiatan operasional dengan menerapkan sikap jujur, ulet, tanggung jawab dan disiplin kepada karyawannya. Namun, tidak adanya program khusus dalam menerapkan nilai-nilai yang ada. Untuk itu, diberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

d. Strategy ke Organization : *tight fit, normal fit*.

Adanya tujuan jelas yang dimiliki UD. Mapan Jaya Persada membuat seluruh isi perusahaan dapat bekerja dengan optimal. Adanya budaya yang diterapkan pemilik UD. Mapan Jaya Persada kepada karyawannya dalam hal komunikasi membuat satu sama lain dapat bekerja sama dan kekeluargaan. Adanya struktur yang jelas, para karyawan mengetahui tugas yang dilakukan, dan terkadang manajer operasional membantu mengingatkan agar tidak lupa dan dapat fokus bekerja sesuai target yang ditentukan. Dengan dimilikinya tujuan yang jelas dan memiliki pelayanan serta karyawan yang mampu bekerja sesuai visi misi perusahaan serta adanya struktur yang jelas, hal ini membuat perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam menanggapi perubahan yang ada di masyarakat. Untuk itu diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit*.

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

Dari lingkungan internal UD. Mapan Jaya Persada, pimpinan dan manajer operasional mampu bekerja sama untuk meningkatkan penjualan dengan merencanakan perencanaan mengenai tehnik penjualan kepada para karyawan sehingga karyawan dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli dan tentunya menjadi pelanggan tetap. Dari sisi kompetitor, yang menjadi musuh utama produk Dua Kelinci adalah Garuda, dengan memiliki produk yang sama tetapi berbeda dari segi harga dan kualitas bahan baku yang digunakan. Dari segi

pemasok, UD. Mapan Jaya Persada menjadi mitra kerja salah satu prinsipal, tak jarang pelayanan yang diberikan oleh prinsipal dapat dikatakan lambat. Untuk itu, perusahaan selalu memberikan kritik dan berbicara dengan prinsipal untuk selalu tepat waktu dalam pengiriman produk. Dari sisi konsumen, UD. Mapan Jaya Persada memiliki konsumen yang dapat bekerja sama dalam hal pembayaran. Namun, tak jarang pula ada beberapa dari mereka melakukan keterlambatan dari tempo waktu yang telah ditentukan. Jika hal itu terjadi, UD. Mapan Jaya Persada meminta pembayaran sebelumnya baru pelanggan dapat melakukan transaksi selanjutnya. Untuk itu dapat dikatakan elemen environment dalam hal eksternal tidak mendukung sepenuhnya dalam pemenuhan strategi sehingga diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit*.

f. Environment ke Resources : *medium fit, normal fit*.

Dari sisi lingkungan eksternal yakni lingkungan tugas pemilihan pemasok dan konsumen yang terpilih membantu mengurangi resiko macetnya kas dan menjaga kestabilan keuangan perusahaan. Tidak hanya itu, dengan keterlambatan yang terjadi membuat stok yang ada pada pelanggan pun menjadi kosong dan akibatnya konsumen akan beralih pada produk lain yang mana akan menguntungkan pesaing. Sumber daya fisik yang dimiliki UD. Mapan Jaya Persada seperti alat transportasi, gudang, dan komputer. Dalam hal ini, perusahaan merencanakan untuk menambah armada untuk melakukan penjualan lebih efektif. Sumber daya tidak berwujud perusahaan dimiliki dengan menjaga merek yang dimiliki dengan memberikan ganti rugi apabila terdapat barang cacat atau ketidaksesuaian dengan pemesanan. Dari sisi sumber daya manusia, perusahaan memiliki kecukupan tenaga kerja dan diharapkan dapat meminimalisir pemakaian tenaga kerja agar tidak memakan banyak biaya. Dengan adanya keterlambatan pengiriman yang dilakukan oleh pihak prinsipal sebagai pemasok membuat kegiatan operasional UD. Mapan Jaya Persada juga ikut terlambat sehingga diberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

g. Environment ke Value: *medium fit, normal fit*.

Lingkungan eksternal dilihat dari lingkungan tugas, adanya perbedaan permintaan akan produk oleh konsumen dan keterlambatan pengiriman produk oleh prinsipal. Keterlambatan pengiriman stok yang dilakukan oleh prinsipal mengganggu berjalannya kegiatan operasional perusahaan. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ada, perusahaan memperkuat penanaman nilai-nilai yang ada kepada karyawan dengan memberikan pengarahan secara langsung atau lisan melalui kegiatan kerja sehari-hari atau dalam rapat kerja. Dalam menghadapi konsumen, perusahaan juga terus – menerus mengingatkan secara lisan dan langsung karyawannya agar nilai perusahaan menjadi dasar untuk menghadapi konsumen. Untuk itu, diberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

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

Dari lingkungan tugas, dapat dilihat meningkatnya konsumsi masyarakat akan makanan yang menyebabkan banyak perusahaan yang bergerak di bidang yang sama yakni *food and beverage* yang berlomba-lomba menjadi yang terdepan di mata konsumennya. Adanya kompetitor yang memiliki produk yang sejenis membuat UD. Mapan Jaya Persada untuk terus bekerja dengan cepat dan memberikan

pelayanan yang baik kepada konsumennya, untuk itu karyawan perusahaan harus bisa bekerja lebih cepat dan teliti. Dari sisi pemasok atau prinsipal terkadang menghambat pendistribusian akan barang yang dipesan tidak sesuai waktu yang ditentukan. Adanya budaya yang diterapkan oleh perusahaan menjadikan kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih terarah dan para karyawan dapat bekerja sesuai dengan target yang diharapkan.

Selain itu, agar dapat menunjang kinerja perusahaan, perusahaan juga menjalin hubungan yang baik dengan karyawan dengan menjalin hubungan kekeluargaan sehingga tidak ada kesenjangan antara pimpinan dengan karyawan dan terciptanya suasana kerja yang nyaman. Adanya pengaruh dari konsumen dalam hal pembayaran dan pihak prinsipal yang terkadang telat dalam melakukan pengiriman membuat kegiatan operasional perusahaan menjadi terganggu. Adanya keterlambatan yang dialami oleh UD. Mapan Jaya Persada mempengaruhi sistem kerja dalam mendistribusikan produk kepada konsumen. Untuk itu, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam menanggapi perubahan yang ada sehingga peneliti memberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit*.

i. Resources ke Strategy: *medium fit, normal fit*.

Dari sisi sumber daya keuangan dapat dilihat bahwa pelanggan yang dimiliki oleh UD. Mapan Jaya Persada terkadang telat dalam melakukan pembayaran. Dari sisi sumber daya manusia, UD. Mapan Jaya Persada memiliki karyawan yang cukup sehingga kegiatan operasional dapat bekerja dengan baik. Dari sisi sumber daya fisik, UD. Mapan Jaya Persada memiliki fasilitas yang mendukung seperti adanya kantor, gudang, transportasi, media komunikasi, komputer, dll sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan merasa nyaman. Dari sumber daya tidak berwujud, UD. Mapan Jaya Persada terus menjaga reputasi dari konsumen dan mitra kerja sama. Adanya struktur dan tujuan yang jelas membuat karyawan dapat bekerja dengan baik dalam melayani konsumennya tetapi UD. Mapan Jaya Persada masih mengalami permasalahan dengan sumber daya keuangan dikarenakan konsumen yang terlambat melakukan pembayaran. Untuk itu diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit*.

j. Resources ke Environment: *medium fit, normal fit*

Dari sumber daya keuangan, UD. Mapan Jaya Persada memiliki permasalahan dengan pembayaran yang dilakukan oleh konsumen yang melakukan keterlambatan sehingga membuat UD. Mapan Jaya Persada untuk teliti dalam mengatur pengeluaran dan pembayaran kepada prinsipal. Dalam sumber daya manusia menghadapi sebuah persaingan ketat tentu perusahaan harus memiliki karyawan yang berkompoten dimana memiliki kemampuan untuk mengerti dengan cepat apa yang dilakukan. Dari sumber daya fisik adanya aset-aset yang mendukung dalam kegiatan kerja seperti kantor, gudang, transportasi yang digunakan dalam pengiriman, komputer yang membantu dalam pemrosesan data pelanggan, pemesanan barang kepada prinsipal dan adanya gudang yang menyimpan ketersediaan stok barang. Karyawan mampu bekerja dengan baik sesuai visi misi yang diterapkan tetapi masih memiliki kendala dengan jalannya kas dikarenakan adanya keterlambatan pembayaran yang dilakukan konsumen dan keterlambatan pengiriman oleh prinsipal. Dalam hal ini perusahaan tidak

terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam menghadapi persaingan karena elemen resources cukup mendukung elemen environment sehingga diberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

k. Resources ke Value: *medium fit, normal fit*.

Dari sisi sumber daya keuangan, perusahaan masih mengalami permasalahan dalam hal pembayaran yang dilakukan oleh konsumen dikarenakan terjadi keterlambatan yang mana membuat kas terganggu. Perusahaan memiliki standar dalam pemilihan karyawannya. Dilihat dari kemauan dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan manajer. Proses pengarahan pun secara terus menerus dilakukan melalui kegiatan kerja sehari-hari ataupun saat rapat berlangsung. Dengan begitu, para karyawan perusahaan akan mengerti dengan value yang diterapkan perusahaan seperti adanya disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab dan ulet. Dilihat dari sumber daya tidak berwujud, perusahaan UD. Mapan Jaya Persada memiliki reputasi yang baik dimata konsumennya, dengan menjaga hubungan yang baik membuat perusahaan menjadi mitra kerja yang nyaman dan aman. Dari sumber daya fisik, UD. Mapan Jaya Persada memiliki kantor dengan suasana yang nyaman dan kekeluargaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan mampu menyerap nilai-nilai yang ada untuk mengembangkan potensi diri. Adanya pengarahan yang dilakukan perusahaan secara lisan dan mengandalkan kemauan serta kemampuan karyawan dalam bekerja dan menerima nilai-nilai yang diterapkan perusahaan tetapi masih adanya keterlambatan pembayaran yang dilakukan konsumen sehingga terganggunya keuangan membuat perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat, karena dalam hal penanaman nilai, salah satu caranya adalah melalui pengarahan. Untuk itu diberikan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

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

Dari sumber daya keuangan, adanya keterlambatan pembayaran yang dilakukan konsumen sehingga mengganggu jalannya arus kas untuk melakukan pembayaran kepada prinsipal. Perusahaan memiliki gedung, kantor, bangunan, gudang penyimpanan, transportasi, serta aset lainnya dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan secara baik. Adanya hubungan yang dijalan perusahaan dengan karyawan secara baik membuat karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan memahami budaya perusahaan dengan baik. Struktur perusahaan yang memiliki kejelasan tugas dan tanggung jawab bagi perusahaan agar karyawan dapat bekerja sesuai kebutuhan perusahaan. Dengan karyawan yang dapat bekerja sesuai visi dan adanya ketersediaan fasilitas yang mendukung tetapi masih mengalami kendala dalam hal pembayaran yang dilakukan konsumen. Untuk itu perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam menanggapi perubahan dari sisi sumber daya. UD. Mapan Jaya Persada akan melakukan penambahan sumber daya jika memang dibutuhkan dan adanya keuangan perusahaan yang masih mencukupi sehingga diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit*.

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

Dalam pencapaian nilai-nilai yang ada perusahaan pimpinan selalu mengarahkan dan mengingatkan karyawannya melalui kegiatan kerja sehari-hari ataupun saat rapat

berlangsung. Disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab dan ulet selalu diingatkan oleh pimpinan kepada karyawannya. Adanya nilai yang diterapkan perusahaan kepada karyawan dapat mendukung tercapainya strategi perusahaan, seperti adanya nilai kejujuran pada karyawan yang mana karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa menimbulkan suatu masalah sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan ganti rugi yang diakibatkan.

Dalam penanaman nilai pada diri karyawan, perusahaan tidak memakai program khusus, yang dilakukan hanyalah melakukan pengarahan secara langsung. Bentuk strategi yang diterapkan adalah strategi fokus yang mana perusahaan dengan karyawannya akan selalu fokus untuk mendistribusikan produknya secara merata. Untuk itu, diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit*.

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

Penanaman disiplin dalam perusahaan membuat karyawan bekerja sesuai target dan waktu yang ada sehingga menjadikan konsumen percaya dan menjadi mitra kerja yang andal. Kejujuran yang dimiliki perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen dan prinsipal. Penanaman inisiatif yang mana diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya agar memiliki kemampuan bekerja sendiri, jika ada masalah yang tidak terlalu besar, karyawan dapat menyelesaikan sendiri sesuai dengan nilai yang sudah diterapkan perusahaan. Adanya nilai ulet, karyawan dituntut bekerja dengan rajin dan dapat memenuhi target kerja yang telah ditentukan sehingga dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan dan menjaga koyalitas konsumen. Dalam hal disiplin, pemilik dan manajer memberikan contoh pada karyawan dengan masuk tepat waktu, bekerja pada saat jam kerja berlangsung. Tanggung jawab dimana bekerja sesuai dengan tugas masing-masing yang diberikan dan berani mengambil resiko yang ada. Nilai jujur yang diberikan perusahaan dengan memberikan bonus pada karyawannya. Tentunya cara perusahaan menyampaikan nilai yang dianut sesuai dan perusahaan dapat memperkuat nilai yang ada. Untuk itu, diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit*.

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

Manajer memberikan pengarahan secara langsung kepada karyawan melalui rapat kerja yang dilakukan, sehingga nilai-nilai yang ada pada perusahaan mampu diikuti dan diterapkan dalam keseharian maupun dalam pekerjaan. Value yang diterapkan oleh perusahaan yakni adanya disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab, dan ulet. Adanya penyampaian nilai kepada karyawan yang dilakukan secara langsung merupakan cara umum yang dilakukan banyak perusahaan. Untuk itu, diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit* dilihat dari kemampuan pemimpin untuk menyampaikan nilai-nilai kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya dan dapat meningkatkan penjualan.

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

Adanya penerapan value kepada karyawan perusahaan membuat karyawan dapat bekerja sesuai budaya yang diterapkan perusahaan. Seperti halnya perusahaan menanamkan budaya disiplin yang mana dapat dilihat karyawan datang tepat waktu ke kantor, begitu pula yang dilakukan oleh manajer dan pemilik. Perusahaan juga selalu memberi kebebasan pada

karyawannya untuk berpendapat dan mengemukakan ide mereka sehingga karyawan dapat merasa terlibat dan dapat bekerja dengan baik sesuai budaya dan nilai perusahaan. Secara posisi, pemimpin dapat menempatkan dirinya dihadapan karyawan dan secara tidak langsung memberikan pengarahan mengenai nilai-nilai yang dianut.

Adanya struktur yang jelas juga memberikan pengaruh kepada karyawan untuk bekerja dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Untuk itu, diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit* dikarenakan adanya budaya yang bebas membuat pemimpin lambat dalam mengambil keputusan tetapi karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai nilai-nilai yang ada.

q. Organization ke Strategy: *medium fit, normal fit*.

Gaya kepemimpinan serta adanya budaya bebas dan teratur yang diterapkan oleh perusahaan menjadikan perusahaan terkadang lambat dalam pengambilan keputusan dikarenakan banyaknya pendapat dari beberapa pihak. UD. Mapan Jaya Persada memiliki karyawan dengan kompetensi yang baik dimana karyawan dapat melayani konsumennya dengan baik sehingga dapat memperoleh kepercayaan dan dapat memenuhi target penjualan yang ditentukan perusahaan. Adanya struktur yang jelas membuat karyawan dapat mengetahui tugasnya masing-masing sehingga tidak perlu bertanya kepada pimpinan. Dari sisi sistem yang dimiliki perusahaan, adanya kegiatan inti dan pendukung, dapat dikatakan kegiatan inti dari UD. Mapan Jaya Persada adalah mendistribusikan produk kepada konsumen secara merata. Suasana kerja yang tercipta di kantor juga mendukung kinerja karyawan melalui budaya kekeluargaan yang mana membuat karyawan satu dengan lainnya betah bekerja di perusahaan dan tidak menutup kemungkinan perusahaan akan merubah strategi jika terjadi masalah yang cukup besar dalam mengelola perusahaan. Untuk itu, diberikan penilaian *medium fit* dan *normal fit* dikarenakan masih memiliki kendala dalam hal pengambilan keputusan diakibatkan adanya budaya yang bebas dan karyawan dapat bekerja mengikuti visi misi UD. Mapan Jaya Persada.

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

Perusahaan memiliki budaya yang dapat mendukung untuk mendapatkan pencitraan yang baik di mata konsumen atau prinsipal, baik itu dalam hal kecepatan pelayanan distribusi yang dilakukan atau merespon permintaan konsumen akan produk. Karyawan harus memiliki kompetensi dalam melakukan interaksi dan komunikasi dengan konsumen sehingga dapat mempengaruhi mereka melakukan pembelian serta dapat melayani secara cepat dan menganggapi kritik dari konsumen. Adanya struktur organisasi yang jelas membuat UD. Mapan Jaya Persada dapat melayani semua pihak yang terkait seperti pihak penyedia barang adalah prinsipal, konsumen dan karyawan lainnya di perusahaan. Adanya hubungan yang baik antara pimpinan atau pemilik dari UD. Mapan Jaya Persada dengan para karyawannya menjadikan perusahaan dapat menghadapi perubahan yang terjadi. Untuk itu, diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* dikarenakan adanya budaya yang bebas membuat karyawan bebas berpendapat dan adanya struktur serta sistem yang jelas sehingga tidak ada kebingungan dalam bekerja dan terciptanya rasa kekeluargaan.

s. Organization ke Resources: *tight fit, normal fit*

Kebiasaan yang dimiliki oleh pemilik atau manajer akan dicontoh oleh karyawannya sehingga pemilik ataupun manajer seringkali memberikan contoh yang baik kepada karyawannya. Dari sisi kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dan manajer dapat dikatakan sangat mendukung kinerja karyawan dikarenakan pemilik dan manajer mampu bersikap terbuka sehingga karyawan merasa dekat dan nyaman serta berkomunikasi dengan satu sama lain. Tak jarang pula pemilik secara langsung memberikan pengarahan secara langsung dan memotivasi karyawannya untuk bekerja.

Dari sisi staffing adanya pelatihan serta pengembangan karyawan membuat UD. Mapan Jaya Persada selalu berusaha memilih karyawan yang dapat bekerja atas dasar kemauan dan kemampuan berkompetensi. Kepegawaian yang dimiliki perusahaan terbilang cukup. Struktur yang diterapkan perusahaan dapat dikatakan cukup jelas dikarenakan karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Untuk itu, diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* dikarenakan budaya, struktur serta sistem yang jelas membuat para karyawan dapat bekerja dengan baik, memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sehingga memberikan peningkatan dalam hal penjualan.

t. Organization ke Value: *tight fit, normal fit*.

Dengan dimilikinya budaya yang bebas dalam arti memberikan kebebasan berpendapat membuat perusahaan sering mengalami keterlambatan dalam pengambilan keputusan. Antara budaya yang dimiliki perusahaan dengan gaya kepemimpinan dan nilai perusahaan tidak mengalami pertentangan, ketiganya sama-sama mendukung dikarenakan dengan budaya yang bebas, gaya kepemimpinan yang terbuka dan nilai perusahaan untuk disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab dan ulet menjadikan perusahaan dapat bekerja sama dengan baik dan dapat melayani konsumennya secara jujur dan memenuhi target penjualan yang ditentukan. Dilihat dari struktur yang dimiliki perusahaan mampu membuat karyawan mengerti akan tugas yang dimiliki sehingga karyawan dapat memenuhi nilai-nilai yang ada pada perusahaan. Perusahaan juga memberikan bonus atau penghargaan pada karyawan yang dapat bekerja sesuai target yang diberikan. Untuk itu, diberikan penilaian *tight fit* dan *normal fit* dikarenakan adanya budaya yang bebas membuat karyawan merasa ikut terlibat dan dapat bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang ada sehingga mendorong kinerja karyawan dan mampu meningkatkan penjualan.

3. Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan strategis.

Dari hasil analisa SERVQ diatas, ditemukan bahwa strategi yang dianut oleh perusahaan sudah sesuai dengan elemen-elemennya. Namun, ditemukan kelebihan dan kekurangan dalam menjalankan strategi tersebut. Dalam hal ini, perusahaan membutuhkan perbaikan dalam elemen *environment* karena dari sisi konsumen yang terkadang terlambat melakukan pembayaran sehingga mengganggu jalannya kas, dari sisi prinsipal sebagai pemasok sering melakukan keterlambatan pengiriman sehingga UD. Mapan Jaya Persada mengalami kurangnya stabilitas stok barang. Oleh karena itu, dapat diperoleh beberapa cara dalam mengatasi permasalahan tersebut:



a. Memberikan batasan kepada setiap outlet yang menginginkan pembayaran secara kredit.

Tidak semua outlet memiliki kemampuan dalam hal pembayaran secara tunai, UD. Mapan Jaya Persada perlu melakukan pemisahan mengenai outlet mana yang dapat melakukan kredit dilihat dari kemampuan menjualnya dan banyaknya jumlah pembelian akan produk sehingga tidak berdampak besar pada sumber daya keuangan.

b. Merencanakan penstabilan stok barang kepada prinsipal.

Permintaan konsumen yang kadang tidak menentu terkadang membuat perusahaan harus pandai-pandai dalam menyediakan stok barang agar tidak terjadi penumpukan yang begitu banyak. Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan barang apa yang diminati konsumen. Pemilihan prinsipal juga merupakan kunci utama. Untuk itu, UD. Mapan Jaya Persada harus memperhatikan masalah tersebut sehingga dapat menyediakan stok barang yang dibutuhkan oleh konsumen dan dapat memenuhi target penjualan yang ada.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### A. Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi bersaing yang dipakai oleh UD. Mapan

Jaya Persada adalah strategi fokus diferensiasi. Di dalam strategi fokus ini, perusahaan berfokus pada wilayah Banyuwangi saja dalam penjualan produknya. Hal ini dikarenakan wilayah distribusi telah ditentukan oleh pihak prinsipal sebagai penyedia stok barang yaitu di wilayah Kabupaten Banyuwangi. Sehingga membuat UD. Mapan Jaya Persada berusaha mendistribusikan produknya secara merata dan memberikan pelayanan dengan tepat dan cepat kepada konsumen. Adanya produk yang didistribusikan yakni Dua Kelinci dan pelayanan yang baik dengan cepat dan tepat dan merata sehingga memberikan kepuasan kepada konsumen.

2. Berdasarkan hasil analisis SERVO dapat dilihat bahwa elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain, meskipun terdapat beberapa masalah dalam hal sumber daya yakni sumber daya manusia dan sumber daya fisik. Untuk elemen *strategy* ke *environment*, *strategy* ke *resources*, *strategy* ke *organization*, *value* ke *environment*, *organization* ke *environment*, *organization* ke *resources* dan *organization* ke *value* mendapatkan penilaian *tight fit* dan *normal fit* karena elemen-elemen ini saling mendukung satu sama lain dan perusahaan tidak cepat tetapi juga tidak lambat dalam merespon perubahan yang ada. Untuk elemen *strategy* ke *value*, *environment* ke *strategy*, *environment* ke *resources*, *environment* ke *value*, *environment* ke *organization*, *resources* ke *environment*, *resources* ke *value*, *resources* ke *organization*, *value* ke *strategy*, *value* ke *resources*, *value* ke *organization*, *resources* ke *strategy* dan *organization* ke *strategy* mendapatkan penilaian *medium fit* dan *normal fit* karena ada beberapa elemen yang tidak mendukung dan perusahaan tidak cepat dan tidak lambat dalam merespon perubahan yang ada. Tidak semua elemen dapat mendukung perusahaan, dalam hal ini elemen *environment* kurang mendukung. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang perlu diperbaiki oleh UD. Mapan Jaya Persada yaitu adanya

pemilihan outlet atau konsumen dalam memberikan kredit dan stabilitas stok barang.

##### B. Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan diatas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. UD. Mapan Jaya Persada perlu melakukan seleksi dalam memberikan kredit kepada konsumen dengan mengetahui kemampuan penjualan dan jumlah produk yang dibeli serta adanya penegasan mengenai pembayaran. Jika konsumen ingin melakukan transaksi dengan kredit maka harus menyelesaikan pembayaran sebelumnya.

2. UD. Mapan Jaya Persada perlu memperhatikan dan terjadwalan lebih teliti mengenai barang yang dipesan kepada prinsipal sehingga dapat memperhitungkan waktu kedatangan produk dan dapat mencegah terjadinya kekosongan produk dari prinsipal dan menegaskan kepada prinsipal untuk tepat waktu karena adanya target penjualan yang harus dipenuhi dari pihak prinsipal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alimoeso, S. (2013, February 25). BKKBN: Tahun Ini Penduduk Indonesia Capai 250 Juta Jiwa. *Liputan 6*. Retrieved September 16, 2014, from <http://health.liputan6.com/read/521272/bkkbn-tahun-ini-penduduk-indonesia-capai-250-juta-jiwa>
- Fleisher C.S. & Bensoussan B.E. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Grede, Robert. (2008). *5 Strategi Ampuh Berbisnis*. Yogyakarta: B-First
- Porter, Michael. (2008). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Purhantara, W. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif untuk bisnis*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah. (2010). *Metodologi penelitian: pendekatan praktis dalam penelitian*. Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.