

# ANALISA LINGKUNGAN DAN FORMULASI STRATEGI PADA PT SINAR KENCANA ELEKTRIK SURABAYA

Daniel Christian Hartono

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* danielchristianh@gmail.com

*Abstrak-Memformulasi strategi yang merupakan langkah awal dalam mengembangkan rencana jangka panjang perusahaan PT Sinar Kencana Elektrik tidak memiliki dokumentasi analisa lingkungan dan formulasi strategi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal dengan Porter's five forces serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal perusahaan dengan value chain analysis untuk melakukan formulasi strategi.*

*Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara terhadap informan yang dipilih melalui purposive sampling. Uji validitas data dilakukan dengan metode triangulasi sumber.*

*Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat peluang-peluang bagi PT Sinar Kencana Elektrik untuk melakukan pertumbuhan horizontal pada sektor swasta dengan strategi kompetitif diferensiasi fokus.*

*Kata kunci : Lingkungan eksternal, lingkungan eksternal dan formulasi strategi*

## I. PENDAHULUAN

PT Sinar Kencana Elektrik adalah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan telah menjadi distributor resmi PT Philips Indonesia di area Jawa Timur sejak tahun 2004. Produk-produk yang distribusikan berupa lampu *outdoor* yang meliputi lampu penerangan jalan umum, lampu sorot, lampu *LED*, lampu dengan *solar panel* dan lain-lain, beserta dengan komponen-komponen pendukung lampu PT Philips Indonesia kepada Pemerintah kota Surabaya dan kabupaten-kabupaten di Jawa Timur yang merupakan. Dalam proses penjualannya, PT Sinar Kencana Elektrik mengikuti sistem tender yaitu pengadaan barang dan jasa yang diselenggarakan oleh pemerintah provinsi, kota dan kabupaten secara elektronik dengan menggunakan sistem LPSE yang merupakan unit kerja yang dibentuk di seluruh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi Lainnya (K/L/D/I) untuk menyelenggarakan sistem pelayanan pengadaan barang/jasa secara elektronik serta memfasilitasi ULP/Pejabat Pengadaan dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik. (<http://lpse.jatimprov.go.id>). Selain menjual produk-produk Philips langsung kepada pemerintah, perusahaan juga menjual produk-produk kepada perusahaan-perusahaan konstruksi dan pengembang dengan proyek-proyek yang membutuhkan produk-produk pencahayaan walaupun perusahaan tidak berfokus pada sektor swasta.

Dalam lima tahun terakhir, industri jasa konstruksi

Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan yang pesat. Nilai konstruksi nasional yang diselesaikan pada akhir tahun 2009 adalah 261 Triliun sedangkan nilai konstruksi yang diselesaikan pada akhir tahun 2013 adalah sebesar 504 triliun Rupiah dan 64 Triliun diserap oleh Jawa Timur ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)). Dengan peningkatan nilai konstruksi yang diselesaikan hampir sebesar dua kali lipat, membuat Indonesia saat ini menjadi pasar konstruksi terbesar kedua di Asia setelah Cina, dengan total kapitalisasi mencapai 390 Triliun di tahun 2013 ([www.pu.go.id](http://www.pu.go.id)). Dan kapitalisasi nilai konstruksi Indonesia hingga 2014 bisa mendekati angka Rp 500 triliun (<http://bisnis.liputan6.com>).

Dengan pesatnya pertumbuhan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta maka dapat disimpulkan bahwa kebutuhan atas produk-produk pencahayaan terus bertambah karena itu, PT Sinar Kencana Elektrik memiliki sebuah peluang untuk meningkatkan pendapatan dengan meningkatkan penjualan pada sektor swasta. Namun saat ini perusahaan tidak memiliki dokumentasi analisa lingkungan dan formulasi strategi. Keputusan-keputusan yang diambil bersifat reaktif dan hanya berdampak pada jangka pendek sedangkan Dalam lima tahun terakhir, merek-merek lampu dan komponen-komponen yang ditawarkan di dalam sistem pengadaan terus bertambah. Artinya, pesaing-pesaing baru muncul dan membuat intensitas persaingan bertambah. Berdasarkan tren, peasing-pesaing akan terus bertambah seiring dengan diresmikannya masyarakat ekonomi ASEAN.

Sebagaimana dijelaskan Porter (2008, p.3), intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok, terdapat lima kekuatan persaingan dalam sebuah industri, yaitu : (1) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk pengganti; (3) kekuatan tawar-menawar pembeli; (4) kekuatan tawar-menawar pemasok; (5) persaingan di antara pesaing yang ada. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Struktur yang mendasari suatu industri, yang tercermin pada besarnya kekuatan-kekuatan tadi harus

dibedakan dengan banyak faktor jangka pendek yang dapat mempengaruhi persaingan dan kemampulabaan untuk sementara waktu.

**Analisa rantai Nilai**

Menurut Wheelen dan Hunger (2012, p.138), analisa lingkungan internal adalah proses mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal berupa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dapat menentukan apakah perusahaan mampu untuk mengambil kesempatan (*opportunity*) dan menghindari ancaman (*threat*).

**Aktivitas-aktivitas pada Rantai Nilai**

Menurut Hitt (2011, p.87) aktivitas-aktivitas utama dalam rantai nilai adalah sebagai berikut:

- Logistik Masuk
- Operasi
- Logistik Keluar
- Pemasaran dan Penjualan
- Layanan

Menurut Hitt (2011, p.87) aktivitas-aktivitas pendukung dalam rantai nilai adalah sebagai berikut:

- Pembelian
- Pengembangan teknologi
- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Infrastruktur perusahaan

Menurut Duncan, Ginter dan Swayne (1998, p.2), kekuatan dan kelemahan potensial yang telah diidentifikasi dapat dikategorikan menjadi sumber daya strategis atau kemampuan perusahaan. Analisa ASSIST (ASSESSment of Internal Factors for Strategic advantage) berguna untuk secara sistematis menentukan relevansi kompetitif di dalam sumber daya dan kemampuan. Masing-masing kekuatan dan kelemahan kemudian dihadapkan dengan serangkaian pertanyaan mengenai nilai, kelangkaan, peniruan dan keberlanjutan. kemudian keunggulan kompetitif dibuat dan dikelola dengan menambahkan nilai untuk konsumen.

**Analisa Matriks SWOT**

Menurut David (2011, p.178), matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

**Strategi Kompetitif Porter**

Menurut Duncan, Ginter dan Swayne (1998, p.7), mengevaluasi sumber daya kompetitif yang relevan dan kemampuan dalam strategi generik merupakan hal yang penting. Evaluasi menunjukkan bahwa perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif yang potensial karena keunikan atau biaya yang terletak di seluruh rantai nilai-logistik masuk, operasional, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta infrastruktur organisasi dan pengembangan teknologi.

Michael Porter mengusulkan dua strategi kompetitif "generik". Strategi ini disebut generik karena mereka dapat digunakan oleh semua jenis dan ukuran perusahaan. Salah satunya adalah strategi diferensiasi, yaitu, Kemampuan

perusahaan untuk menyediakan nilai yang unik dan superior kepada pembeli dalam kualitas produk, fitur-fitur khusus, atau layanan. Cakupan strategi diferensiasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- a. *Differentiation*
- b. *Diferetiation Focus*

**Strategi Direksional**

Wheelen dan Hunger (2012, p.207) menjelaskan bahwa salah satu strategi direksional sebuah perusahaan adalah strategi pertumbuhan (*Growth Strategies*) yang dapat dibagi menjadi dua strategi dasar yaitu :

- Konsetrasi (*Concentration*)
  - (1) Pertumbuhan vertikal dapat dicapai dengan mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok atau distributor.
  - (2) Sebuah perusahaan dapat mencapai pertumbuhan horisontal dengan memperluas usahanya ke lokasi geografis lainnya dan / atau dengan meningkatkan berbagai produk dan layanan yang ditawarkan kepada pasar saat ini.

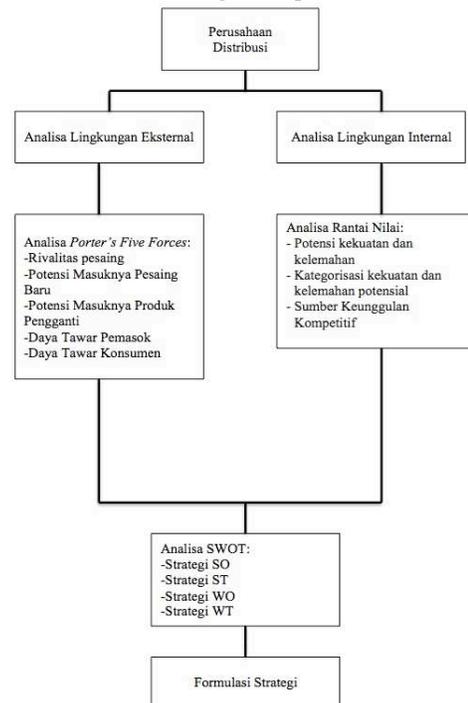
- Diversifikasi (*Diversification*)
 

Terdapat dua strategi diversifikasi dasar yaitu :

  - (1)Diversifikasi konsentris (*concentric diversification*);
  - (2)Diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*).

Rumusan maslah yang dapat diuraikan dalam penelitian ini adalah bagaimana melakukan formulasi strategi bisnis pada PT Sinar Kencana Elektrik, karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peluang dan acaman pada lingkungan eksternal, mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan yang memberikan keunggulan atau kerugian kompetitif dan melakukan formulasi strategi bisnsi pada PT Sinar Kencana Elektrik.

Gambar 1. Kerangka berpikir Penelitian



Sumber : Porter (2008), David (2011), Wheelen dan Hunger (2012)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan metode kualitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme/enterpretif, digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2014). Penelitian menggunakan jenis penelitian deskriptif karena penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan eksternal dan internal PT Sinar Kencana Elektrik dan melakukan formulasi strategi pada PT Sinar Kencana Elektrik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan peneliti adalah :
  - Data dari hasil wawancara
2. data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan peneliti adalah:
  - Data dari PT Sinar Kencana Elektrik tentang sejarah dan latar belakang melalui dokumen-dokumen perusahaan.

Teknik pengumpulan adalah teknik yang digunakan untuk dalam mengumpulkan sumber data adalah dengan :

1. Wawancara

Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dengan tidak menyediakan jawaban. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka/luas, dimana pihak informan diminta pendapat, dan ide-idenya.

Informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan dan strategi yang digunakan pada PT Sinar Kencana Elektrik. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam kegiatan perusahaan, baik secara langsung ataupun hanya melakukan pengawasan. Informan penelitian ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan yang lebih mengutamakan tujuan penelitian. Berikut ini adalah data dan alasan mengapa penulis memilih informan tersebut :

1. Informan 1 adalah direktur dan pendiri PT Sinar Kencana Elektrik memiliki pengalaman sejak berdirinya perusahaan, mengerti perkembangan industri dan kondisi internal perusahaan.
2. Informan 2 adalah manajer pemasaran telah menjabat menjadi manajer pemasaran selama 10 tahun dan sangat memahami kondisi industri, pasar dan konsumen perusahaan
3. informan 3 adalah manajer operasional telah menjabat sebagai staff administrasi selama 2 tahun sebelum menjadi manajer operasional selama 7 tahun dan aktif dalam menangani dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas operasional perusahaan.

Analisis data dalam penelitian menggunakan teknik analisis data kualitatif, yaitu upaya yang dilakukan melalui bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang

penting dan apa yang dipelajari serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Tahapan-tahapan analisis data kualitatif dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pencatatan data

Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.

2. Kategorisasi data

Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya

3. Interpretasi data

Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan data yang diperoleh dari satu informan dengan data yang diperoleh dari informan lainnya untuk memastikan kebenaran data yang diberikan. Triangulasi sumber merupakan metode pengujian data yang paling cocok untuk digunakan karena data-data yang diperoleh merupakan data primer melalui wawancara dengan informan yang dapat memberikan data secara kredibel.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lima Rantai Nilai

Tabel 1.

Hasil analisa lima rantai nilai

Porter's Five Forces		Penjelasan Faktor
Ancaman Pendetang Baru	Skala Ekonomis	Skala ekonomis tidak menjadi hambatan yang signifikan
	Diferensiasi Produk	Pendatang baru dengan merek yang belum dikenal akan mengalami hambatan masuk yang besar akibat preferensi pembeli kepada merek Philips
	Kebutuhan Modal	Kebutuhan modal yang besar pada asset tetap gudang dan ketersediaan inventaris dan arus kas yang besar
	Biaya beralih Pemasok	Pembeli dapat dengan mudah membeli produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan pendatang baru tanpa adanya biaya
	Kurva Pembelajaran	Kurva pembelajaran yang minim dapat menciptakan biaya-biaya tambahan bagi perusahaan baru
	Kebijakan pemerintah	Tidak ada kebijakan pemerintah yang menjadi hambatan
Tingkat rivalitas di Antara pesaing	Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang relatif sedikit dan didominasi oleh beberapa perusahaan saja
	Pertumbuhan Industri	Pertumbuhan industri sekitar 30% menandakan cepatnya pertumbuhan industri
	Biaya tetap Penyimpanan	Biaya tetap penyimpanan rendah karena produk-produk lampu tidak membutuhkan biaya perawatan apapun saat disimpan dalam gudang
	Diferensiasi	Diferensiasi produk terdapat pada spesifikasi teknis lampu yaitu wattage, lumen output, ketahanan IP, material
	Penambahan Kapasitas	Kapasitas dalam jumlah yang wajar dan tidak berpengaruh pada penurunan harga sehingga persaingan menjadi lebih tidak sengit.
	Ragam Pesaing	Produk yang beragam disertai dengan strategi pemasaran yang berbeda-beda menyebabkan keragaman persaingan yang cukup tinggi
	Taruhan Strategis	Taruhan strategis hanya dilakukan oleh dua perusahaan yaitu Philips dan General Electric dengan memberikan diskon yang besar sebesar 30%-40%.
Hambatan Pengunduran Diri	Ada dorongan bagi perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap beroperasi meskipun mengalami penurunan penjualan atau bahkan kerugian	
Tekanan Produk Pengganti	Produk pengganti lampu hias tidak memberikan tekanan yang signifikan	

Tabel 1. (Sambungan)

Kekuatan tawar-Menawar Pembeli	Besarnya kelompok Pembeli	Penjualan perusahaan didominasi oleh sektor pemerintah dengan persentase penjualan sekitar 80% dari total penjualan.
	Besarnya biaya produk dalam pembelian	Biaya produk bagi pemerintah merupakan biaya yang besar karena pembelian tidak bisa melebihi alokasi anggaran yang sudah ditetapkan
	Diferensiasi Produk	Produk lampu merupakan produk yang terdiferensiasi berdasarkan wattage, lumen output, sertifikasi IP dan material sehingga pembeli tidak bisa menawar seandainya
	Biaya Pengalihan pembeli	Pembeli tidak menghadapi biaya pengalihan yang besar atau bahkan tidak mengalami biaya pengalihan apapun
	Integrasi Balik Pembeli	Integrasi balik hanya bisa dilakukan oleh pembeli yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, konstruksi listrik khususnya
	Peran Mutu Produk	Mutu merupakan faktor yang menjadi semakin penting namun sebagian besar pembeli mengutamakan harga
	Kelengkapan Informasi Produk	- Sektor pemerintah memiliki informasi yang lengkap mengenai produk. - Sektor swasta tidak memiliki informasi yang jelas tentang produk-produk dan harus melakukan pendekatan sendiri kepada perusahaan distribusi lampu
Kekuatan tawar-menawar Pemasok	Jumlah Pemasok	Pemasok produk-produk lampu dan komponen merek Philips pada perusahaan hanya satu yaitu, PT Philips Indonesia
	Kemampuan Perusahaan Beralih Pemasok	Perusahaan tidak dapat beralih karena harus memulai dari awal dalam memasarkan produk yang tidak dikenal yang berisiko pada penurunan pendapatan bagi perusahaan
	Tingkat Kepentingan Perusahaan bagi Pemasok	PT Philips Indonesia sangat membutuhkan PT Sinar Kencana di Jawa Timur, khususnya Surabaya dalam melakukan penetrasi pasar untuk menghasilkan pendapatan
	Tingkat Kepentingan Produk Pemasok	Input produk-produk pemasok berupa lampu dan komponen sangat penting bagi PT Sinar Kencana Elektrik, karena merupakan bisnis inti dari perusahaan
	Potensi Forward Integration Pemasok	PT Philips Indonesia memiliki aturan untuk menjual produk-produknya ke seluruh Indonesia dengan bermitra dengan perusahaan lokal, sehingga Pemasok tidak memiliki potensi sama sekali untuk melakukan integrasi maju

Berdasarkan analisa lima kekuatan porter dapat diidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT Sinar Kencana Elektrik. Berikut adalah peluang-peluang tersebut :

- **Prefrensi Pembeli pada merek Philips**  
Pendatang baru dengan merek yang belum dikenal akan mengalami hambatan masuk yang besar akibat prefrensi pembeli kepada merek Philips
- **Jumlah Pesaing Sedikit**  
Jumlah pesaing yang relatif sedikit dan didominasi oleh beberapa perusahaan saja
- **Pertumbuhan Pendapatan Industri**  
Pertumbuhan industri sekitar 30% menandakan cepatnya pertumbuhan industri
- **Jumlah Pembeli Besar**  
Penjualan perusahaan didominasi oleh sektor pemerintah dengan persentase penjualan sekitar 80% dari total penjualan.
- **Mutu Sebagai Faktor Pertimbangan Tinggi**  
Mutu merupakan faktor yang menjadi semakin penting namun sebagian besar pembeli mengutamakan harga
- **Kelengkapan Informasi Produk Rendah**  
Sektor swasta tidak memiliki informasi yang jelas tentang produk-produk dan harus melakukan pendekatan sendiri kepada perusahaan distribusi lampu  
Berikut adalah ancaman-ancaman yang ada:
- **Biaya Beralih Rendah**

Pembeli dapat dengan mudah membeli produk-produk yang ditawarkan perusahaan pendatang baru tanpa adanya biaya.

- **Ragam Pesaing Tinggi**  
Produk yang beragam disertai dengan strategi pemasaran yang berbeda-beda menyebabkan keragaman persaingan yang cukup tinggi
- **Integrasi balik Oleh Pembeli**  
Integrasi balik hanya bisa dilakukan oleh pembeli yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, konstruksi listrik khususnya

**Analisa rantai Nilai**

**Aktivitas Utama**

- **Logistik Masuk**  
Perusahaan memiliki sebuah gudang yang digunakan untuk menerima kiriman barang dari pabrik kemudian barang-barang yang telah dikirim diterima oleh personel logistik untuk kemudian disimpan dalam gudang, namun karena perusahaan hanya memiliki satu gudang maka, Penyimpanan produk dilakukan perusahaan dengan menumpuk produk-produk di dalam sebuah gudang agar cukup untuk disimpan dalam gudang, namun saat ini akibat permintaan yang bertambah, produk yang disimpan di dalam gudang menjadi bertambah dan gudang mengalami kesesakan. Setelah barang disimpan dalam gudang, personel logistik melakukan Kontrol inventaris yang masih secara manual dan sederhana, yaitu dengan mencatat setiap pemasukan atau pengeluaran produk dalam sebuah buku untuk mengetahui jumlah inventaris setelah setiap transaksi pembelian dan penjualan yang dilakukan.

• **Operasi**

PT Sinar Kencana memiliki kegiatan operasi yang berupa perakitan lampu, adanya aktivitas perakitan disebabkan oleh tujuan perusahaan untuk lebih dapat memenuhi kebutuhan pembeli seiring dengan terbatasnya produk jadi yang dapat di produksi oleh pabrik, sehingga perusahaan memiliki inventaris case lampu saja dan komponen-komponen secara terpisah. Dalam aktivitas perakitan, perusahaan memiliki teknisi yang bertanggung jawab untuk merakit lampu dengan komponen-komponen resmi dan asli dari Philips sesuai dengan pesanan pembeli. Perusahaan melakukan aktivitas perakitan saat jenis produk yang dibutuhkan tersedia namun berbeda spesifikasi wattage dan lumen output, sehingga komponen-komponen dalam lampu disesuaikan

• **Logistik Keluar**

PT Sinar Kencana Elektrik menyimpan produk yang akan dikirim kepada pembeli di fasilitas gudang yang sama saat menerima produk-produk yang dikirim dari pabrik. Produk-produk pesanan pembeli kemudian dikirim perusahaan dengan menggunakan angkutan darat milik perusahaan berupa mobil pick-up, menuju lokasi pengiriman yang telah ditentukan oleh pembeli.

• **Pemasaran dan Penjualan**

Di dalam aktivitas pemasaran dan penjualan, perusahaan mengembangkan tenaga penjualan dengan mengikutsertakan personel pemasaran dan penjualan ke dalam pelatihan product knowledge dan marketing technique yang diadakan oleh PT Philips Indonesia. Pelatihan product knowledge diadakan oleh PT Philips Indonesia sebanyak dua kali setiap tahunnya dalam

bentuk workshop dengan perwakilan dari PT Philips Indonesia yang memberikan berbagai informasi tentang produk baru. Pelatihan teknik pemasaran diadakan sebanyak satu kali dalam setahun dengan bermitra dengan konsultan pemasaran pihak ketiga seperti MarkPlus. PT Sinar Kencana Elektrik juga mengembangkan personel pemasaran dan penjualan yang baru dengan memberikan pengalaman langsung di lapangan disertai dengan supervisor, hal tersebut dilakukan agar personel yang baru dapat dengan cepat memiliki pengalaman langsung tentang keadaan pasar.

Perusahaan saat ini hanya berfokus untuk secara aktif melakukan aktivitas pemasaran pada sektor pemerintah saja di Jawa Timur, dengan memberikan presentasi secara formal kepada pihak dinas kota atau kabupaten yang bertanggung jawab atas perencanaan pencahayaan kota seperti dinas kebersihan dan pertamanan, dinas pekerjaan umum, dinas cipta karya dan wali kota atau bupati. Presentasi yang dilakukan berupa pemberian informasi tentang produk-produk yang menurut perusahaan berpotensi untuk digunakan pada infrastruktur kota atau fasilitas umum lain, presentasi dapat dilakukan oleh personel pemasaran PT Sinar Kencana Elektrik atau dengan didukung oleh tim khusus dari PT Philips Indonesia. Sedangkan untuk sektor swasta, perusahaan tidak melakukan aktivitas pemasaran, pembeli dari sektor swasta seperti Koperasi Perusahaan Listrik (KOPERLIS), perusahaan-perusahaan konstruksi listrik, perusahaan konstruksi bangunan, toko retail, dan pengembang property melakukan pendekatan sendiri kepada perusahaan untuk mendapat informasi mengenai produk kebutuhannya.

Perusahaan memfasilitasi pembelian dari sektor swasta dengan menyediakan fleksibilitas pembayaran sampai dengan 3 bulan setelah transaksi karena perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi seringkali membutuhkan arus kas untuk pendanaan proyek sehingga tidak bisa membayar langsung dan pembeli dari sektor swasta dapat memesan barang atau mendapat informasi mengenai produk yang sesuai dengan kebutuhannya melalui telepon dan email yang akan direspon langsung oleh personel penjualan yang akan memberikan informasi dengan verbal dan mengirimkan brosur produk dan penawaran harga melalui e-mail.

#### • **Layanan**

Layanan yang diberikan perusahaan kepada pembeli adalah memberikan jasa desain pencahayaan dan instalasi produk. Proses desain pencahayaan dimulai dari peninjauan lokasi terlebih dahulu untuk menentukan jumlah titik lampu yang paling optimal dan jenis-jenis produk yang dapat memenuhi kebutuhan. Saat produk sudah ditentukan perusahaan merancang gambar visual untuk kemudian diajukan kepada pembeli beserta dengan penawaran harga instalasi yang meliputi biaya atas produk-produk yang akan dipakai, biaya jasa desain dan biaya instalasi. Jika disetujui, perusahaan dengan segera melakukan instalasi produk di lokasi proyek.

#### **Aktivitas Pendukung**

##### • **Pembelian**

Perusahaan dapat melakukan perencanaan pembelian dengan melalui dua cara yaitu dengan sebelumnya merencanakan tingkat kebutuhan produk dengan melakukan

forecasting, setelah perusahaan memiliki informasi mengenai jumlah kebutuhan, hasil forecasting disampaikan kepada PT Philips Indonesia agar dapat menyiapkan produksi untuk menjamin ketersediaan produk. Perusahaan juga melakukan pembelian setelah terdapat pesanan pembeli langsung dengan lead time 1 bulan dan kebutuhan proyek dengan melihat RAB proyek. Proses pembelian dilakukan dengan melakukan purchase order dimana perusahaan melakukan pembelian secara langsung dari PT Philips Indonesia.

##### • **Pengembangan Teknologi**

Selama ini, Perusahaan melakukan pengembangan teknologi berdasarkan saran dari manager dan staff internal perusahaan, saran dapat direalisasikan hanya apabila saran tersebut disetujui oleh direktur utama saja. Teknologi yang sudah dikembangkan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir adalah koneksi internet dengan Wi-Fi dan pembaruan software Microsoft office 2011 serta software desain auto cad.

##### • **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan, proses rekrutmen dilakukan dimulai dengan pimpinan menentukan kebutuhan SDM yang spesifik berdasarkan masukan-masukan dari manager-manager dan penilaian pribadi, kemudian kandidat dicari melalui referensi dari personel perusahaan dan rekan-rekan perusahaan setelah ditemukan kandidat diwawancara dan masuk ke dalam masa percobaan selama 3 bulan setelah disetujui.

Saat ini, perusahaan memerlukan SDM untuk berada pada posisi untuk bagian keuangan yang bertanggung jawab atas perpajakan dan penagihan, bagian pemasaran dan penjualan yang bertanggung jawab atas segala kegiatan pemasaran dan penjualan produk, bagian operasional yang bertanggung jawab atas layanan desain dan perakitan, bagian logistik yang bertanggung jawab atas penerimaan, penyimpanan dan pengiriman produk dan staff administrasi yang bertanggung jawab atas purchase order, administrasi lelang, dan surat-menyurat. Dalam pengembangan SDM, perusahaan hanya mengembangkan SDM pemasaran dan penjualan dengan mengikutsertakan SDM pada program pelatihan yang diadakan oleh PT Philips Indonesia.

Perusahaan memberikan kompensasi berupa gaji pokok bulanan, uang makan, uang transportasi dan bonus tahunan namun jumlah kompensasi yang diberikan menurut informan masih berada di bawah rata-rata industri.

##### • **Infrastruktur Perusahaan**

Manajemen keuangan yang dilakukan perusahaan masih sangat sederhana, perusahaan tidak memiliki perencanaan pembiayaan maupun anggaran untuk kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan. Keuangan tidak dikontrol oleh manager keuangan melainkan oleh direktur utama yang juga sebagai pemegang saham, aktivitas pembiayaan dilakukan dengan spontan dalam arti, hanya saat jika ada biaya-biaya yang muncul. Namun, perusahaan saat ini dapat bertumbuh dengan sangat baik dalam penjualan dan pendapatan yang dapat diterjemahkan menjadi pertumbuhan dalam sumber daya keuangan dengan pertumbuhan sebesar 80% pada akhir tahun 2014.

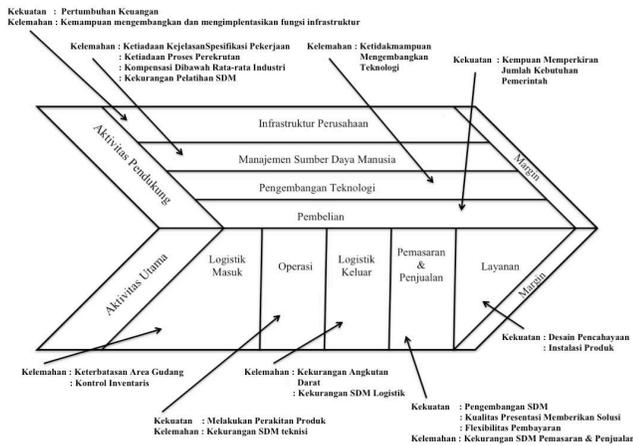
Perencanaan pada perusahaan hanya dilakukan pada perencanaan pembelian inventaris, namun perencanaan untuk

kegiatan-kegiatan lain di dalam perusahaan seperti, pekerjaan proyek yang sangat minim begitu pula dengan perencanaan pengembangan infrastruktur perusahaan yang hanya dilakukan oleh direktur utama tanpa adanya proses perencanaan yang baku.

Sistem administrasi perusahaan dilakukan secara manual tanpa penggunaan komputer seperti faktur dan invoice sehingga terjadi kesalahan informasi. Namun administrasi untuk keperluan lelang, purchase order dan penawaran harga sudah dilakukan dengan penggunaan komputer.

Aktivitas akuntansi yang dilakukan perusahaan adalah pembukuan sederhana dengan pencatatan transaksi ke dalam jurnal umum, laporan keuangan seperti laporan rugi/laba dan neraca perusahaan di proses oleh pihak ketiga seperti perwakilan bank saat perusahaan mencoba meminta pinjaman dari bank.

Gambar 2. Potensi kekuatan dan kelemahan pada rantai nilai PT Sinar Kencana Elektrik



Gambar 2. Menjelaskan kekuatan dan kelemahan potensial yang dapat teridentifikasi pada rantai nilai PT Sinar Kencana Elektrik, kekuatan dan kelemahan potensial tersebut kemudian digolongkan menjadi sumber daya atau kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. tahap selanjutnya dalam analisa adalah mengkategorisasikan kekuatan dan kelemahan yang sudah teridentifikasi dalam nilai, kelangkaan, peniruan dan keberlangsungan untuk mengetahui apakah kemampuan atau sumber daya tersebut memberikan keunggulan atau kerugian kompetitif secara langsung atau bahkan tidak memberikan keunggulan atau kerugian kompetitif yang jelas dan signifikan bagi PT Sinar Kencana Elektrik, sebagaimana dijelaskan dalam tabel 2. dan tabel 3.

Tabel 2. Kategorisasi kekuatan

Kekuatan		Nilai	Kelangkaan	Peniruan	Keberlangsungan	
Sumber Daya	S1	Pertumbuhan Keuangan	Competitive	Competitive	Competitive	
	S2	Melakukan Perakitan Produk	Competitive	Distinctive	Distinctive	Competitive
Kemampuan	S3	Pengembangan SDM Pemasaran dan Penjualan	Potential	Potential	Competitive	Potential
	S4	Kualitas Presentasi Memberikan Solusi	Attractive	Distinctive	Competitive	Potential
	S5	Flexibilitas Pembayaran	Competitive	Distinctive	Distinctive	Potential
	S6	Desain Pencerahaan	Attractive	Distinctive	Distinctive	Competitive

Tabel 2. (Sambungan)

S7	Instalasi Produk	Adequate	Potential	Adequate	Potential
S8	Kemampuan Memperkirakan Jumlah Kebutuhan Pemerintah	Competitive	Potential	Competitive	Potential

Tabel 3. Kategorisasi kelemahan

Kelemahan		Nilai	Kelangkaan	Peniruan	Keberlangsungan	
Sumber Daya	W1	Keterbatasan gudang	Uncompetitive	Uncompetitive	uncompetitive	Potential
	W2	Kekurangan SDM teknis	Uncompetitive	Unattractive	Unattractive	Potential
	W3	Kekurangan Angkutan Darat	Uncompetitive	Inadequate	Inadequate	Potential
	W4	Kekurangan SDM Logistik	Uncompetitive	Inadequate	Inadequate	Potential
	W5	Kekurangan SDM Pemasaran & Penjualan	Uncompetitive	Uncompetitive	Uncompetitive	Potential
Kemampuan	W6	Melakukan Perakitan Produk	Unattractive	Unattractive	Unattractive	Potential
	W7	Pengembangan SDM Pemasaran dan Penjualan	Unattractive	Unattractive	Unattractive	Potential
	W8	Kualitas Presentasi Memberikan Solusi	Inadequate	Inadequate	Inadequate	Potential
	W9	Flexibilitas Pembayaran	Unattractive	Unattractive	Unattractive	Potential
	W10	Desain Pencerahaan	Inadequate	Inadequate	Inadequate	Potential
	W11	Instalasi Produk	Unattractive	Unattractive	Unattractive	Potential
	W12	Kemampuan Memperkirakan Jumlah Kebutuhan Pemerintah	Unattractive	Unattractive	Unattractive	Potential

Setelah kategorisasi kemampuan dan sumber daya dilakukan, dapat diketahui kemampuan dan sumber daya apa saja yang benar-benar memberikan PT Sinar Kencana Elektrik keunggulan atau kerugian kompetitif secara langsung, dalam tahap selanjutnya adalah menganalisa sumber potensial keunggulan kompetitif dari nilai yang diberikan oleh perusahaan, apakah nilai tersebut memberikan keunikan atau biaya rendah bagi PT Sinar Kencana Elektrik untuk bersaing, sebagaimana dijelaskan pada tabel 4.

Analisa dalam tabel 4 dapat memberikan informasi atas kekuatan atau kelemahan yang secara signifikan berpengaruh bagi PT Sinar Kencana Elektrik dan sumber keunggulan atau kerugian kompetitif, sehingga dapat teridentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk kemudian menjadi dasar argumen dalam memformulasikan strategi-strategi alternatif dengan analisa SWOT sebagaimana terdapat pada tabel 5 dan strategi bisnis PT Sinar Kencana yang meliputi strategi kompetitif dan strategi direksional.

Tabel 4. Sumber keunggulan atau kerugian kompetitif

Kekuatan/Kelemahan	Penjelasan	Sumber Potensial	Lokasi Pada rantai nilai
S1 Sumber Daya	Perusahaan memiliki alokasi dana yang berlebih yang dapat digunakan untuk kegiatan investasi pada perusahaan	Uniqueness Driver	Infrastruktur perusahaan
S2 Kemampuan	Perusahaan dapat lebih responsive dan flexibel dalam memenuhi kebutuhan pembeli yang bervariasi dalam spesifikasi teknis	Uniqueness Driver	Operasi
S3 Kemampuan	Perusahaan mengembangkan tenaga penjualan dengan mengikutsertakan personel pemasaran dan penjualan ke dalam pelatihan product knowledge dan marketing technique yang diadakan oleh PT Philips Indonesia	Not competitively relevant Uniqueness Driver	Pemasaran dan Penjualan
S4 Kemampuan	Presentasi yang dilakukan berupa pembertan informasi tentang produk-produk yang menurut perusahaan berpotensi untuk digunakan pada infrastruktur kota atau fasilitas umum lain	Uniqueness Driver	Pemasaran dan Penjualan
S5 Kemampuan	Perusahaan memfasilitasi pembelian dari sektor swasta dengan menyediakan flexibilitas pembayaran sampai dengan 3 bulan setelah transaksi	Uniqueness Driver	Pemasaran dan Penjualan
S6 Kemampuan	Perusahaan menyediakan layanan desain bagi pembeli yang tidak memiliki perencanaan atau tidak bisa merencanakan pencerahaan	Uniqueness Driver	Layanan
S7 Kemampuan	Perusahaan menyediakan layanan instalasi bagi pembeli yang tidak bisa melakukan instalasi	Not competitively relevant Uniqueness Driver	Layanan

Tabel 4. (Sambungan)

S8 Kemampuan	Perusahaan melakukan pengkoordinasian dengan pembeli, sehingga pembeli mendapat produk-produk yang telah dipesan dengan waktu yang tepat.	Uniqueness Driver	Pembelian
W1 Sumber Daya	Perusahaan tidak mampu menyimpan produk-produk yang dibutuhkan oleh pembeli	Uniqueness Driver	Logistik Masuk
W2 Sumber Daya	Assembly line tidak bisa berjalan dengan optimal, perusahaan tidak bisa menyelesaikan perakitan produk dengan tepat waktu dan aktivitas perakitan yang meningkat semakin membebani tekniisi	Uniqueness Driver	Operasi
W3 Sumber Daya	Perusahaan tidak mampu mengirim produk-produk kepada semua pembeli dan beberapa dari pembeli harus secara terpaksa mengambil produk yang dipesannya di gudang	Uniqueness Driver	Logistik Keluar
W4 Sumber Daya	Perusahaan tidak mampu mengirim produk-produk kepada semua pembeli	Uniqueness Driver	Logistik Keluar
W5 Sumber Daya	Perusahaan tidak dapat melakukan aktivitas pemasaran di sektor swasta secara aktif	Uniqueness Driver	Pemasaran & Penjualan
W6 Kemampuan	Personel tidak mampu melakukan kontrol inventaris dengan efektif sehingga terjadi kesalahan informasi pada jumlah inventaris yang ada	Not competitively relevant Cost Driver	Logistik masuk
W7 Kemampuan	Manager dan staff-staff perusahaan harus melakukan koreksi-koreksi kesalahan secara terus-menerus yang menambah beban pekerjaan dan mengalihkan perhatian dari tanggung jawab pokok	Not competitively relevant Cost Driver	Infrastruktur Perusahaan
W8 Kemampuan	Perusahaan tidak memberikan tanggung jawab dan hak yang spesifik kepada pegawai sehingga sering terjadi penumpukan pekerjaan dan beban pekerjaan berlebih	Not competitively relevant Cost Driver	Manajemen Sumber Daya manusia
W9 Kemampuan	Perusahaan tidak melakukan perencanaan dengan efektif karena keputusan untuk melakukan perkutran hanya dikendalikan oleh direktur utama dan proses perkutran hanya menggunakan referensi yang ada sehingga memerlukan waktu yang lama untuk mendapatkan SDM	Not competitively relevant Cost Driver	Manajemen Sumber Daya manusia
W10 Kemampuan	Kompensasi yang diberikan perusahaan juga dirasa masih di bawah rata-rata industri sehingga perusahaan menjadi tidak menarik bagi SDM yang berkualitas	Not competitively relevant Cost Driver	Manajemen Sumber Daya manusia
W11 Kemampuan	Perusahaan juga tidak memberikan pelatihan yang cukup kepada SDM, sehingga keahlian yang dimiliki SDM seiring dengan waktu dapat teringal	Not competitively relevant Cost Driver	Manajemen Sumber Daya Manusia
W12 Kemampuan	Perusahaan tidak mengerti pengembangan teknologi seperti apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan	Not competitively relevant Cost Driver	Pengembangan teknologi

Tabel 5. Matriks SWOT

	<p><b>Strength</b></p> <p>S1. Sumber Daya Keuangan S2. Perakitan Produk S4. Kualitas Presentasi memberikan Solusi S5. Flexibilitas Pembayaran S6. Desain Pencahayaan S7. Instalasi Produk S8. Forecasting</p>	<p><b>Weakness</b></p> <p>W1. Keterbatasan Luas Gudang W2. Kekurangan SDM tekniisi W3. Kekurangan Angkutan Darat W4. Kekurangan SDM Logistik W5. Kekurangan SDM Pemasaran &amp; Penjualan</p>
<p><b>Opportunity</b></p> <p>O1. Prefrensi Merek Philips O2. Jumlah Pesaing Sedikit O3. Pertumbuhan Pendapatan Industri O4. Jumlah Pembeli Besar O5. Mutu Sebagai Faktor Pertimbangan Tinggi O6. Kelengkapan Informasi Produk Rendah pada sektor Swasta</p>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>1. Melakukan aktivitas pemasaran pada sector swasta (S4,O1,O2,O4,O6) 2. Menyediakan jumlah kebutuhan dengan respon yang cepat (S1,S2,S7,O3,O4) 3. Menyediakan produk dan jasa dengan kualitas tinggi (S2,S5,S6,O5)</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <p>1. Menambah SDM Pemasaran (W5,O3,O4) 2. Menambah kapasitas logistik (W3,W4,O3,O4) 3. Meningkatkan kecepatan respon (W1,W2,O3,O4,O5)</p>
<p><b>Threat</b></p> <p>T1. Rendahnya Biaya Pengalihan pembeli T2. Ragam Pesaing Tinggi Integrasi balik Oleh Pembeli</p>	<p><b>Strategi ST</b></p> <p>1. Memberikan produk dan jasa terintegrasi pembeli (S6,S7,T1,T2,T3) 2. Meningkatkan flexibilitas pembayaran (S1,S5,T1,T3)</p>	<p><b>Strategi WT</b></p> <p>1. Menjaga jangkauan pemasaran (W5,T1,T2) 2. Menjaga Ketersediaan Produk (W1,W2,W3,W4,T3)</p>

**Strategi Alternatif**

• **Strategi SO**

1. Melakukan aktivitas pemasaran pada sektor swasta (S3,O1,O2,O4,O6)

Kekuatan perusahaan pada kualitas Presentasi yang mampu memberikan solusi kepada pembeli mampu memaksimalkan peluang yang ada saat ini dengan melakukan aktivitas pemasaran pada sektor swasta dimana terdapat jumlah pembeli yang besar dari sektor swasta seperti pengembang property dan kontraktor yang jika membeli produk lampu perusahaan hanya akan memerlukan biaya pembelian yang sedikit dari total kebutuhan biaya proyek. Di dalam persaingan hanya terdapat pesaing dengan jumlah yang sedikit. Pembeli-pembeli yang ada juga memiliki prefrensi pada merek Philips namun tidak memiliki informasi yang cukup dimana pembeli dapat membeli merek Philips.

2. Menyediakan jumlah kebutuhan dengan respon yang cepat (S1,S2,S8,O3,O4)

Kekuatan perusahaan dalam sumber daya keuangan, memungkinkan perusahaan untuk memiliki ketersediaan inventaris yang tinggi baik inventaris lampu dan komponen. Kekuatan perusahaan dalam kemampuan melakukan perakitan memungkinkan perusahaan untuk dengan respon yang cepat dan fleksibilitas yang tinggi memenuhi kebutuhan pembeli yang berbeda-beda. Kekuatan-kekuatan tersebut dapat digunakan perusahaan untuk memaksimalkan peluang yang ada yaitu, pertumbuhan pendapatan industri karena bertambahnya kebutuhan produk-produk pencahayaan seiring dengan pertumbuhan infrastruktur di Jawa Timur disertai dengan jumlah pembeli yang besar dan terus bertambah. Perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar.

3. Menyediakan produk dan jasa dengan kualitas tinggi (S2,S6,S7,O5)

Kekuatan perusahaan dalam kemampuan untuk melakukan Perakitan Produk dengan komponen-komponen yang resmi dan bergaransi serta menyediakan layanan desain pencahayaan dan instalasi produk dengan kualitas tinggi yang mendapat dukungan dari PT Philips Indonesia akan dapat menangkap kebutuhan pembeli saat ini yang menempatkan mutu faktor pertimbangan yang tinggi.

• **Strategi WO**

1. Menambah SDM Pemasaran (W5,O3,O4)

Pertumbuhan pendapatan industri menandakan bahwa kebutuhan produk juga meningkat, begitu pula dengan jumlah pembeli yang ada saat ini, pembeli merupakan kelompok yang besar terutama dalam sektor swasta dan terus bertambah akibat pembangunan infrastruktur. Kekurangan perusahaan dalam jumlah SDM Pemasaran & Penjualan mengakibatkan perusahaan tidak bisa memaksimalkan peluang yang ada sehingga perusahaan berpotensi untuk kehilangan pendapatan yang seharusnya bisa didapat. Karena itu, perusahaan perlu untuk menambah SDM pemasaran dan penjualan agar perusahaan dapat menjangkau pasar yang saat ini bertambah luas.

2. Menambah kapasitas logistik (W3,W4,O3,O4)

Peningkatan permintaan juga berarti bahwa aktivitas logistik perusahaan akan semakin dibutuhkan untuk mengirim produk-produk ke berbagai lokasi-lokasi dengan tenggang waktu yang semakin berkurang. Kekurangan Angkutan Darat yang dimiliki perusahaan saat ini akan menyebabkan produk-produk tidak terkirim dengan cepat dan terlebih lagi pembeli

tidak bisa menerima produk sesuai dengan waktu kebutuhan pembeli. Dengan pasar yang bertambah, penjualan yang bertambah, perusahaan harus meningkatkan kapasitasnya dalam logistik agar pembeli dapat menerima produk pesannya dan dengan tepat waktu

3. Meningkatkan kecepatan respon (W1, W2, O3, O4, O5)

Perusahaan saat ini tidak bisa memkasimalkan peluang pertumbuhan industri, jumlah pembeli yang besar dan peran mutu yang tinggi saat ini karena kelemahan perusahaan dalam kurangnya SDM teknisi yang menyebabkan perusahaan tidak dapat merespon permintaan pembeli dengan flexibel dan tepat, hal tersebut menyebabkan beberapa pembeli dengan keperluan produk Philips dengan mutu yang tinggi tidak bisa mendapatkan produk dan harus beralih ke produk lain. Kekurangan luas gudang perusahaan juga menyebabkan perusahaan tidak bisa menyiapkan produk-produk yang menjadi kebutuhan pembeli, sehingga beberapa dari pembeli harus menunggu untuk waktu yang agar bisa mendapat barang.

• **Strategi ST**

1. Memberikan produk dan jasa terintegrasi pembeli (S5, S6, T1, T2, T3)

Perusahaan saat ini menghadapi ancaman berupa biaya beralih yang rendah yang berarti pembeli dapat dengan mudah berganti ke produk lain, ragam persaingan yang tinggi akibat banyaknya produk-produk yang ditawarkan kepada pembeli dengan harga yang jauh lebih rendah dan potensi integrasi balik oleh pembeli yang bergerak di bidang konstruksi karena perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi bisa mendapatkan produk dengan harga yang lebih murah dengan menjadi distributor atau melakukan impor langsung. Oleh karena itu, dengan kekuatan layanan desain pencahayaan yang dimiliki, perusahaan dapat menjual produk dan jasa yang terintegrasi kepada pembeli sehingga menawarkan sebuah nilai lebih dimana jika perusahaan beralih produk akan tercipta biaya beralih karena pembeli harus mengeluarkan biaya lebih untuk produk dan jasa desain yang terpisah, ancaman ragam persaingan di dalam jenis produk dan strategi pemasaran dengan harga yang murah dapat diminimalkan karena pembeli tidak hanya membeli produk namun juga desain pencahayaan, ancaman integrasi oleh perusahaan konstruksi juga dapat diminimalkan karena perusahaan-perusahaan konstruksi akan lebih mengeluarkan biaya dan meningkatkan resiko jika harus mendirikan sebuah unit usaha baru dan akan lebih memilih untuk menggunakan layanan desain perusahaan.

2. Meningkatkan fleksibilitas pembayaran (S1,S5,T1,T3)

Perusahaan juga dapat menggunakan Sumber Daya Keuangan yang tinggi saat ini untuk meningkatkan fleksibilitas pembayaran dimana perusahaan-perusahaan yang membutuhkan arus kas dan tidak bisa membayar dengan cepat seperti perusahaan-perusahaan konstruksi tetap dapat membeli produk Philips. Dengan harga produk Philips yang lebih tinggi, perusahaan-perusahaan konstruksi dan pengembang property memberikan ancaman karena dapat dengan mudah beralih produk tanpa adanya biaya dimana produk-produk

selain merek Philips memiliki harga yang lebih rendah sehingga dapat meningkatkan margin pembeli. Ancaman integrasi balik yang dilakukan oleh pembeli dengan harapan pembeli bisa mendapat material lampu dengan lebih murah juga dapat diminimalkan dengan fleksibilitas pembayaran yang tinggi karena pembeli akan merasakan keringanan dalam membeli produk yang berkualitas.

• **Strategi WT**

1. Menjaga jangkauan pemasaran (W5, T1, T2)

Ancaman biaya beralih produk yang rendah dan ragam pesaing yang tinggi dengan produk harga yang murah dapat menyebabkan pembeli beralih pemasok, agar Produk Philips dapat tetap menjaga pembeli maka pemasran harus dilakukan perusahaan dengan lebih aktif agar pembeli dapat membedakan kualitas produk, namun perusahaan tidak dapat melakukan hal tersebut dengan kekurangan SDM pemasaran dan penjualan, untuk itu perusahaan perlu untuk menambah SDM pemasaran dan penjualan untuk tetap menjaga jangkauan pasar.

2. Menjaga Ketersediaan Produk (W1, W2, W3, W4, T1, T3)

Ancaman biaya beralih yang rendah dan ragam pesaing yang tinggi dapat menyebabkan pembeli untuk beralih produk apabila perusahaan tidak dapat memenuhi jumlah kebutuhan pembeli akibat kelemahan-kelemahan perusahaan pada keterbatasan luas gudang, kekurangan SDM teknisi, kekurangan angkutan darat dan kekurangan SDM logistik. Saat perusahaan tidak mampu untuk menyediakan produk-produk kebutuhan, pembeli dapat dengan mudah beralih kepada produk lain yang memiliki variasi kualitas dan harga dimana pembeli dapat menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu, perusahaan memerlukan untuk menjaga ketersediaan produk dengan memperluas gudang, menambah teknisi, angkutan darat dan SDM logistik yang juga mendukung strategi SO perusahaan.

**Strategi Kompetitif Porter**

Tabel 6.

Implikasi strategik dan keunggulan kompetitif

Strategic Strength/Weakness	Strategic Implication
<b>Strength</b>	
Sumber Daya Keuangan	Sumber daya keuangan yang dimiliki oleh PT Sinar Kencana Elektrik karena 80% pertumbuhan pendapatan menyediakan kesempatan bagi PT Sinar Kencana Elektrik untuk melakukan diferensiasi lebih lanjut pada aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan dan melakukan penetrasi pasar yaitu pasar sektor swasta
Perakitan Produk	Kemampuan yang dimiliki oleh PT Sinar Kencana Elektrik dalam melakukan perakitan produk memberikan perusahaan kesempatan untuk melakukan diferensiasi dengan memberikan produk sesuai pesanan pembeli dengan lebih responsif
Kualitas Presentasi Memberikan Solusi	Kemampuan PT Sinar Kencana Elektrik dalam memberikan presentasi yang berkualitas dengan dukungan dari PT Philips Indonesia memberikan perusahaan kesempatan untuk melakukan diferensiasi dengan memberikan kejelasan informasi dan rasa aman melalui solusi-solusi berupa perencanaan dan manfaat jangka panjang melalui produk Philips di dalam presentasi

Tabel 6. (Sambungan)

Flexibilitas Pembayaran	Kemampuan PT Sinar Kencana Elektrik dalam memberikan fasilitas pembayaran yang flexibel dapat memberikan kesempatan untuk melakukan diferensiasi dengan memberikan pembeli kemudahan dan keringanan dalam melakukan transaksi
Desain Pencahayaan	Kemampuan PT Sinar Kencana Elektrik dalam menyediakan layanan desain pencahayaan yang didukung oleh desainer dengan sertifikasi dari PT Philips Indonesia mampu memberikan perusahaan kesempatan untuk melakukan diferensiasi dengan memberikan pembeli-pembeli kemudahan dalam memiliki pencahayaan dengan kualitas yang tinggi
Forecasting	Kemampuan PT Sinar Kencana Elektrik dalam melakukan forecasting terhadap permintaan-permintaan oleh sektor pemerintah mampu memberikan perusahaan kesempatan untuk melakukan diferensiasi dengan menyediakan alokasi jumlah produk yang baik sehingga kebutuhan pembeli dapat lebih terpenuhi
<b>Weakness</b>	
Keterbatasan Luas Gudang	Keterbatasan luas gudang PT Sinar Kencana Elektrik menyebabkan kesulitan bagi perusahaan untuk memiliki tingkat inventaris yang cukup dalam menyikapi pertumbuhan permintaan di dalam industri dimana perusahaan tidak bisa menyediakan produk-produk bagi sebagian pembeli dan harus kehilangan pendapatan potensial
Kekurangan SDM teknis	Kurangnya SDM teknis pada PT Sinar Kencana Elektrik menyebabkan perusahaan tidak dapat dengan efektif dan responsif merespon permintaan pembeli sehingga menghalangi perusahaan dalam memiliki keunggulan kompetitif melalui diferensiasi aktivitas operasi
Kekurangan Angkutan Darat	Kurangnya angkutan darat PT Sinar Kencana Elektrik menyebabkan perusahaan tidak dapat menjangkau pembeli yang berada di lokasi yang jauh dari gudang sehingga perusahaan kehilangan pembeli potensial dimana perusahaan tidak dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi aktivitas-aktivitas perusahaan
Kekurangan SDM Logistik	Kurangnya SDM logistik pada PT Sinar Kencana Elektrik menyebabkan perusahaan tidak dapat melakukan pengiriman yang menjangkau semua pembeli di area Jawa Timur dengan efektif dan responsif sehingga perusahaan tidak dapat mendukung keunggulan kompetitif dengan diferensiasi yang diberikan melalui aktivitas-aktivitas perusahaan
Kekurangan SDM Pemasaran & Penjualan	Kurangnya SDM pemasaran dan penjualan PT Sinar Kencana Elektrik menghalangi perusahaan untuk dapat memanfaatkan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi pemasaran untuk menjangkau pembeli dan melakukan penetrasi pasar

Hasil evaluasi mengindikasikan bahwa strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menjajikan bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibanding pesaing-pesaing. Perusahaan saat ini memiliki kekuatan-kekuatan yang memberikan keunggulan kompetitif dalam diferensiasi namun juga memiliki kelemahan-kelemahan yang menghambat diferensiasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mengatasi kelemahan-kelemahan sumber daya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang selama ini masih belum bisa dimaksimalkan oleh perusahaan.

Strategi diferensiasi yang dilakukan perusahaan adalah diferensiasi fokus, dimana menurut hasil evaluasi, keunggulan kompetitif diferensiasi akan sangat efektif jika diimplementasikan pada pasar swasta karena strategi-strategi alternative perusahaan dirumuskan dengan keadaan industri yang memberikan kesempatan dan ancaman berasal dari pasar swasta dimana dengan kekuatan-kekuatan perusahaan saat ini dapat memanfaatkan kesempatan dan meminimalkan ancaman dengan terlebih dahulu menghilangkan kelemahan-kelemahan pada perusahaan yang perusahaan mampu untuk melakukannya.

#### Strategi Direksional

Strategi-strategi alternatif perusahaan yang telah dirumuskan merupakan strategi yang mengarahkan perusahaan kepada perluasan pasar perusahaan, dimana saat ini perusahaan berfokus hanya kepada pasar pemerintah, namun dengan strategi-strategi alternatif, perusahaan memperluas usahanya ke dalam pasar swasta dengan meningkatkan kapasitas-kapasitasnya dalam aktivitas pemasaran, layanan, logistik dan operasi. Perusahaan harus meningkatkan kapasitas sumber dayanya agar perusahaan mampu memperluas pasar dan meningkatkan pendapatannya dengan baik. Sumber daya fisik dan sumber daya manusia perusahaan harus ditambah dan perusahaan memiliki kondisi keuangan yang dapat melakukan hal tersebut, sumber daya tersebut sangat diperlukan bagi perusahaan tidak hanya untuk memperluas jangkauan perusahaan namun juga meningkatkan efektivitas aktivitas-aktivitas perusahaan yang selama ini dinilai terhambat dan mendukung perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif diferensiasi.

Dengan demikian, perusahaan saat ini memiliki potensi pertumbuhan yang nyata untuk melakukan perluasan pasar, sehingga strategi direksional perusahaan berdasarkan strategi alternatif perusahaan adalah strategi integrasi horizontal dengan perluasan pasar ke pasar swasta, dimana perusahaan akan melakukan aktivitas pemasaran secara aktif kepada pembeli-pembeli swasta khususnya pengembang properti dan kontraktor untuk meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan dengan memberikan produk dengan kualitas yang tinggi dan respon yang cepat, layanan desain pencahayaan dan flexibilitas pembayaran yang akan memberikan nilai yang sangat tinggi kepada pembeli swasta dan mampu mengungguli persaingan dalam pasar swasta.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan eksternal PT Sinar Kencana Elektrik memberikan peluang bagi perusahaan untuk bertumbuh dengan memanfaatkan preferensi pembeli terhadap Merek Philips, jumlah Pesaing yang sedikit, Industri yang sedang bertumbuh, jumlah pembeli yang besar dan mutu sebagai faktor pertimbangan yang tinggi.
2. Lingkungan eksternal PT Sinar Kencana Elektrik memberikan ancaman yang dapat menghambat

pertumbuhan perusahaan. Ancaman-ancaman yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan adalah biaya beralih produk yang rendah, ragam persaingan yang tinggi dan terdapatnya potensi integrasi balik oleh Pembeli.

3. Kekuatan-kekuatan yang dimiliki PT Sinar Kencana Elektrik adalah sumber daya keuangan yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan pembenahan internal dan menambah asset, kemampuan merakit produk yang tidak dimiliki oleh pesaing lain sehingga perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan cepat dan tepat, kemampuan memberikan presentasi berkualitas yang menyediakan informasi perencanaan pencahayaan bagi pembeli, kemampuan memberikan fleksibilitas pembayaran yang memudahkan proses pembelian, kemampuan mendesain pencahayaan bagi pembeli yang tidak mengerti pencahayaan atau membutuhkan pencahayaan yang unik, kemampuan menginstalasi produk yang memudahkan pembeli dalam pemakaian produk, dan kemampuan melakukan forecasting permintaan dimana perusahaan dapat mengalokasikan produk lebih awal bagi pembeli.
4. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah kekurangan sumber daya fisik kapasitas penyimpanan gudang yang mengakibatkan banyak dari pembeli harus menunggu pengiriman produk dari pabrik untuk waktu yang lama, kekurangan sumber daya manusia teknisi menyebabkan beban pekerjaan berlebih bagi teknisi-teknisi yang ada saat ini dan keterlambatan penyelesaian perakitan produk bagi pembeli, kekurangan sumber daya fisik angkutan darat menyebabkan perusahaan tidak bisa responsif dan menjangkau pembeli yang berada jauh dari lokasi perusahaan, kekurangan sumber daya manusia logistik menyebabkan perusahaan tidak bisa melakukan pengiriman produk bagi pembeli, dan kekurangan sumber daya manusia pemasaran & penjualan yang menghambat perusahaan dalam menjangkau pembeli yang ada.
5. Strategi bisnis yang bisa diformulasikan adalah strategi pertumbuhan horizontal dengan melakukan aktivitas pemasaran pada sector swasta, menyediakan jumlah kebutuhan dengan respon yang cepat menyediakan produk dan jasa dengan kualitas tinggi untuk memaksimalkan peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan-kekuatan yang digunakan perusahaan dalam memaksimalkan peluang merupakan kekuatan dengan sumber kompetitif keunikan, sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif dengan kompetitif perusahaan diferensiasi fokus pada pasar swasta

Assessment. *Academy of Management*, 12 (3), 6-16. Retrieved October 20, 2014, from Proquest LLC.

- Harrington, R. J., Lemak, D. J., Reed, R., Kendall, K. W. (2008). A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance. *Journal of Business and Management*. 10 (1). 15-38, Retrieved October 2, 2014, from Proquest, LLC
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts* (9<sup>th</sup> ed). USA: Nelson Education, Ltd.
- Indonesia Adalah Pasar Konstruksi Terbesar Kedua di Asia*. Retrieved August 8, 2014, from <http://www.pu.go.id/main/view/9105>
- Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE)*. Retrieved August 26, 2014, from <http://lpse.jatimprov.go.id/eproc/tentangkami>
- Marshall, P., McKay, J (2002). An emergent framework to support visioning and strategy formulation for electronic commerce. *Canadian operational Research Society*. 40 (1). 3-22, Retrieved October 2, 2014, from Proquest, LLC.
- Nilai Konstruksi Yang Diselesaikan Menurut Provinsi, 1990 – 2013*. Retrieved August 12, 2014, from [http://bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=04&notab=1](http://bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=04&notab=1)
- Porter, M. E. (2006). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 23-40. Retrieved October 5, 2014, from [www.HBR.org](http://www.HBR.org)
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies: With a new introduction*. New York: Free Press.
- Rauch, P. (2007). SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *Springer Science & Business Media*. 126 (3), 413-420, Retrieved October 2, 2014, from Proquest, LLC
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and business Policy: Toward Global Sustainability* (13<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education. Inc.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases* (13<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Swayne, L. E. (1998) *Competitive Advantage and Internal Organizational*