

# EVALUASI STRATEGI BISNIS PADA UD LUCKYSTAR DENGAN SERVO ANALYSIS

Jesseline

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* Jesse\_line@yahoo.com

**Abstract-** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bisnis pada UD Luckystar. Pengevaluasian strategi bisnis tidak hanya pada strategi tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan, namun juga pengimplementasian strategi tersebut pada perusahaan. Pengevaluasian menggunakan *SERVO Analysis*, yang terdiri dari *strategy, environment, reosurces, value* dan *organization*, adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisa strategi. *SERVO analysis* dipilih, karena memiliki variabel yang sesuai dalam menganalisa strategi bisnis UD Luckystar. Dan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, UD Luckystar menggunakan *differentiation strategy*, yang berfokus pada keunikan dan *design* yang berbeda dari pesaing. Hasil analisa menyatakan bahwa strategi dan pengimplementasian yang digunakan UD Luckystar sudah benar dan sesuai. Namun beberapa hambatan seperti *resources* dan *organization* menghambat UD Luckystar dalam mengembangkan perusahaannya.

**Kata kunci –** *Differentiation strategy, SERVO, strategi, bisnis.*

## I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis sekarang ini kian hari kian sulit, masuknya perusahaan baru akan membuat banyak perusahaan berlomba-lomba untuk mendapatkan loyalitas dari konsumernya dan menghadapi para kompetitor mereka. Agar suatu perusahaan bisa berkompetisi dan terus bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat diperlukan adanya strategi-strategi tertentu yang cocok dengan perusahaan bentuk dan kebutuhan. Sebab lingkungan bisnis secara global akan terus menerus berubah dan menjadi sangat kompleks, yang perubahannya sangat cepat dan belum pernah terjadi sebelumnya (Mason, 2007).

Hal yang sama dengan perusahaan Lucky Star sebuah perusahaan sepatu yang bergerak di bidang trading dan manufaktur sejak tahun 1991. Awalnya perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur dengan jumlah pegawai sekitar 30 orang dan juga menggunakan *outsourcing*, namun pemilik perusahaan mengatakan bahwa kebutuhan konsumen akan produk terus naik, dan sumber daya yang ada tidak mencukupi sehingga banyak permintaan pasar yang tidak dapat terpenuhi dan permintaan terbuang sia-sia. Tetapi baru pada saat sekitar tahun 2007 perusahaan ini beralih, memilih untuk bergerak dibidang trading dan manufaktur dengan menggunakan *outsourcing* penuh. Dan sejak saat itu penjualan naik sebesar 150%. Dengan jumlah pelanggan lebih dari 350 toko, banyak masalah yang muncul. Seperti jumlah *salesperson* relatif sedikit bila dibandingkan dengan jumlah toko yang ada, maka yang sering terjadi bahwa permintaan

produk dari toko langsung melalui telepon ke perusahaan tanpa melalui *salesperson*. Tidak hanya itu sistem dari perusahaan ini yang tidak mengatur dengan jelas aturan diskon yang diberikan kepada toko, dan hal itu menyebabkan diskon yang seharusnya diberikan kepada toko, diambil oleh *salesman* itu sendiri. Juga belum adanya strategi-strategi baru dalam bidang teknologi seperti bisnis online tersebut. Sehingga ketergantungan perusahaan akan *salesperson* menjadi salah satu hambatan bagi perusahaan ini. Berbagai masalah sudah dapat dilihat pada perusahaan ini, seperti sistem yang ada menyebabkan adanya kecurian, kurangnya sumber daya, dan rantai bisnis yang belum jelas. Untuk itu penganalisaan strategi sangat diperlukan di setiap aspek perusahaan. Pengevaluasian mengenai strategi-strategi dalam perusahaan menggunakan alat yang disebut *SERVO analysis*, alat tersebut adalah alat yang digunakan untuk memeriksa, menguji, mendiagnosa strategi-stragi yang digunakan dalam perusahaan. Menurut Fleisher and Bensoussan (2007) *SERVO analysis* merupakan sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mendiagnosa, membangun dan menguji strategi perusahaan. Sehingga *SERVO analysis* merupakan alat yang cocok dalam mengevaluasi strategi bisnis di dalam perusahaan tersebut karena *SERVO analysis* memiliki komponen yang bisa mengevaluasi bagian dalam maupun bagian luar perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi strategi bisnis yang ada dalam UD Luckystar dengan menggunakan *SERVO analysis*.

Dalam mengevaluasi strategi bisnis UD Luckystar akan menggunakan *SERVO analysis* yang merupakan alat untuk mengvaluasi, mendiagnosa, dan menguji strategi-strategi (Fleisher and Bensoussan, 2007). Ada 5 elemen dari *SERVO analysis* yaitu menurut Fleisher (2007) :

### 1. Strategi

Yang terdiri dari tujuan perusahaan, dasar kemampuan perusahaan dalam bersaing, struktur dasar bisnis tersebut berdiri.

### 2. Environment

Dalam perusahaan akan dilihat melalui lingkungan perusahaan baik internal maupun external, kegiatan sehari-hari yang dilakukan dalam perusahaan, manajemen industri yang ada dari supplier hingga ke konsumen, dan lingkungan makro seperti keadaan ekonomi negara, nilai mata uang asing, dan pengaruhnya terhadap internal perusahaan.

### 3. Resources

#### a. Financial Resources

Penganalisaan mulai dari dalam proses produksi, pendistribusian, kapasitas produksi, dan modal dalam kerja. Pemeriksaan sumber daya keuangan seperti pinjaman bank, saldo, kreditur, pinjaman lain.

#### b. Human Resources

Penganalisaan ketrampilan yang dimiliki sumber daya manusia dengan ketrampilan yang sudah sesuai dengan standart perusahaan.

#### c. Physical Resources

Menganalisa sumber daya secara fisik, seperti kemampuan perusahaan dalam informasi, teknologi, peralatan-peralatan, dan fasilitas-fasilitas yang ada, serta kemampuan untuk memproduksi.

#### d. Intangible Resources

Sumber yang tidak kelihatan, juga menjadi sumber yang penting seperti bagaimana sumber ini menjadi kekuatan perusahaan :

- Merek dagang : menjadi faktor penting dalam keberhasilan dan kegagalan, bagaimana mereka itu dikenal oleh publik, dan seberapa lama merek itu sudah beredar dalam pasar yang ada.
- *Goodwill*: perbedaan antara nilai aset yang nyata dengan nilai yang sebenarnya (kemauan orang dalam membayar).
- *Intellectual asset* : Kunci-kunci komersial seperti hak cipta, hak patenn dan merek dagang menjadi faktor penting dalam perusahaan.
- *Company reputation*: keberhasilan atau kegagalan perusahaan yang sebelumnya untuk bisa memberi nilai kepada pemegang saham.

#### 4. Value

*Value* yang dimaksud ini adalah bagaimana nilai – nilai yang ada dalam perusahaan yang menjadi dasar dari nilai organisasi tersebut berjalan, seperti pengambilan keputusan, pola pikir yang ditanamkan dalam organisasi, kebiasaan, tindakan-tindakan yang diambil atas masalah-masalah yang ada, dan bahkan kebudayaan yang ada dalam perusahaan.

#### 5. Organization

Komponen utama *organization* adalah *culture, leadership, staffing, structure, and systems*. *Culture* : karakteristik pekerja-pekerja dan kepribadian perusahaan.. *Leadership* bagaimana pemimpin dalam memimpin dan mengambil keputusan. Hal ini terlihat langsung dalam perilaku para eksekutif yang memberikan contoh kepada bawahannya. *Staffing* melibatkan perkembangan, pelatihan, dan butuh usaha dalam beroperasi. Tugas ini biasanya dikelola oleh manajemen sumber daya manusia, namun karena ini luas, sehingga juga menjadi tugas tanggung jawab pusat. *Structure* : sistem perusahaan in berjalan, desentralisasti, terpusat, atau terintegrasi. *System* : kegiatan primer dan sekunder, yang dikerjakan sehari-hari, seperti pengembangan produk dan manajemen operasional, dan kegiatan pendukung yaitu, akuntansi, keuangan, sumber daya manusia.

Strategi adalah sebuah kreasi yang unik dan sebuah posisi yang memiliki nilai, melibatkan berbagai set aktivitas yang berbeda (Porter, 1996). Strategi memiliki skala yang besar,

dengan rencana-rencana yang berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif, untuk menerima objek perusahaan ( Pearson & Robinson, 2007).

#### Jenis Strategi

##### 1. Generic strategi

Sebuah ide utama bagaimana perusahaan dapat berkompetisi dengan yang terbaik di dalam pasar. *Generic Strategy* adalah strategi umum yang sering kali sudah digunakan oleh beberapa perusahaan. *Generic strategy* bisa dilihat berdasarkan 1 dari 3 strategi (Porter, 1985) yaitu:

##### a. Low-Cost Leadership

Sebuah strategi yang menawarkan berbagai produk dan jasa pada konsumen dengan harga yang rendah yang tersedia di pasar (David, 2011). Sehingga berfokus pada harga ini, sebuah perusahaan bisa memimpin harga bila dengan para kompetitor yang ada perusahaan memiliki keunggulan yang bisa menarik konsumen. (Pearce & Robinson, 2007) menyatakan bahwa *low-cost leader* ini tersedia untuk digunakan dalam keuntungan biaya, mengubah harga menjadi murah atau mengambil *profit margin* lebih banyak. Namun strategi ini memiliki kelemahan yaitu mudah untuk ditiru oleh para kompetitor dan perubahan pada teknologi akan mempersulit hal tersebut, juga mengikis biaya-biaya lainnya.

##### b. Differentiation

Sebuah strategi yang ditujukan kepada konsumen dengan bentuk design produk dan jasa yang unik, dan memiliki keralitafan dan harga yang sensitif dengan konsumen (David, 2011). Meski biaya adalah menjadi salah satu resiko dalam strategi ini. Namun hal ini bisa digunakan perusahaan untuk unggul dari para kompetitor dan mengambil ketertarikan konsumen, karena memiliki design dan kualitas produk yang berbeda dari kompetitor.

##### c. Focus

Fokus berbeda dari lainnya, *focus* lebih tertuju pada bagian segmen di pasar tertentu (Porter, 1985). Fokus ini berfokus pada ketersediaan dan pelayanan dari perusahaan yang diberikan pada konsumen, sehingga memberikan harga tambah yang harus dibayar oleh konsumen. David (2011) mengatakan bahwa fokus ini memproduksi produk dan jasa yang memang untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen dalam group kecil. Tetapi dari hal tersebut *Focus* strategi ini bisa menimbulkan struktur yang tak lagi terstruktur ( Pearson & Robinson, 2007).

#### Teknik penerapan SERVO Analysis

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

Melihat bagaimana kinerja perusahaan saat ini, baik secara internal maupun eksternal, hambatan-hambatan maupun masalah yang menyebabkan dan berpengaruh pada kinerja perusahaan

2. Menilai dan membedakan strategi yang sekarang, apakah perlu dilakukan perubahan. Penilaian dapat menggunakan *FIT Types* yang terdiri dari 2 dimensi yaitu *Strength* dan *address the issue of time*. *Strength* terdiri dari *tight fit, loose fit, medium fit*.

. Mengembangkan dan mengevaluasi pilihan startegi dan program yang ada.

Mengevaluasi dan mengembangkan, elemen yang lemah dari ke 5 elemen tersebut dengan melihat pada kunci-kunci elemen

perusahaan. Mengembangkan atau mengganti pilihan strategi berdasarkan pada kecocokan antar elemen yang ada, dengan tujuan menghasilkan pilihan yang strategis.

Tabel 1 SERVO *Analysis*

	S	E	R	V	O
S	xxx	T/n	T/n	L/d	T/n
E	M/n	xxx	T/n	M/d	L/e
R	T/n	M/n	xxx	T/n	M/n
V	M/d	L/d	T/n	Xxx	T/n
O	T/n	L/e	M/n	T/n	xxx

Sumber : Fleisher C.S. & Bensoussan B.E. (2007).

*Tight fit* : artinya elemen-elemen perusahaan yang terkait dengan SERVO sudah mampu dalam mendukung dan berkontribusi satu sama lain. Efektifitas perusahaan yang tertinggi, indikasi yang baik, dan rasio keuangan serta analisis laporan yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan unggul.

*Loose Fit* : elemen-elemen perusahaan yang terkait dengan SERVO tidak dapat mendukung dan berkontribusi dengan efektif, namun indikasi dan rasio keuangan serta analisis laporan menunjukkan bahwa kinerja masih memadai. Perusahaan akan membutuhkan skill, ketersediaan, dan kemampuan yang berbeda untuk bisa manajemen menjadi *Tight fit*.

*Medium fit* : kontribusi elemen-elemen sudah mendukung satu sama lain, namun dengan yang lain masih belum. *Medium fit* lebih ke arah yang lebih rapuh dan rentan terhadap perubahan.

Dimensi kedua adalah masalah waktu, terdiri dari 3 esensi :

*Early Fit* : perusahaan sudah menemukan dan menciptakan kesesuaian unsur-unsur SERVO lebih awal sebelum bisnis lain.

Hal ini menjadi keunggulan kompetitif perusahaan apalagi jika pola yang sulit untuk bisa ditiru oleh pesaing lain.

*Delayed Fit* : hal ini ditandai dengan terlambatnya perusahaan dibanding pesaing, baik antar pola dalam unsur elemen SERVO, misalnya keterlambatan perusahaan dalam produksi / jasa dan keterlambatan dalam penerimaan perubahan teknologi.

*Normal Fit* : Artinya perusahaan tidak cepat ataupun lambat dalam meresponi perubahan yang ada. Dengan kata lain perusahaan menyamakan atau menyesuaikan waktu dengan yang lain.

## II. METODE PENELITIAN

Untuk mengevaluasi strategi bisnis yang dimiliki perusahaan, dan bagaimana penerapan strategi perusahaan, maka pengevaluasian akan dilakukan dengan *tools* dalam mengevaluasi strategi yaitu *SERVO analysis* sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mendianogsa, membangun dan menguji strategi perusahaan maupun inisiatif yang akan dilakukan perusahaan. (Fleisher and Bensoussan, 2007). SERVO ini sendiri memiliki komponen yang terdiri dari 5 yaitu *Strategy, Environment, Resource, Value, Organization*. Kelima komponen ini akan digunakan dalam melihat strategi bisnis yang ada dalam perusahaan. Dalam Mengevaluasi strategi bisnis, maka akan dipilih 3 pendekatan strategi bisnis, yaitu *Company Mission* yang berhubungan dengan Strategi dan *Value* pada *SERVO analysis*. Setelah itu *Internal analysis* dan *External Environment* yang akan di

evaluasi dengan 4 komponen *SERVO analysis* yaitu : *Strategi, Environment, Resource, Organization*. Setelah dianalisa maka hasil evaluasi akan diketahui bagaimana strategi bisnis perusahaan yang selama ini berjalan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam adalah wawancara yang tidak hanya menjawab ya atau tidak, tetapi melihat pada penjelasan, cerita, pengalaman, dan naratif untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya (Rubin & Rubin, 2012). Dan semi terstruktur, dimana digunakan agar dalam wawancara peneliti menyipakan pertanyaan yang semi terstruktur untuk menggali dengan dalam informan yang telah ditentukan, semi terstruktur adalah peneliti memiliki topik yang spesifik, namun dengan jumlah pertanyaan wawancara yang terbatas. Sehingga pertanyaan tidak hanya mengarah pada pertanyaan yang telah disiapkan, tapi bisa berkembang (Rubin & Rubin, 2012). Dalam mewawancarai peneliti menggunakan teknik cerobong yaitu pertanyaan yang umum lalu semakin khusus atau menyempit ( Moleong, 2014 ). Tidak hanya itu pengumpulan data juga dilakukan dengan observasi langsung untuk melihat lingkungan dan kegiatan perusahaan.

Dalam menganalisa data penelitian ini menggunakan proses analisa data dengan metode perbandingan tetap. Metode perbandingan tetap adalah metode yang dalam menganalisis secara tetap membandingkan satu datum dengan datum lain, dan secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lain (Moleong, 2014). Metode perbandingan tetap ini terdiri dari:

### a. *Reduksi data*

Reduksi data adalah mengidentifikasi data yang ditemukan dalam penelitian tersebut yang terkait dengan fokus penelitian. Setelah itu melakukan pengkodean pada setiap satuan. Semua data yang ada di wawancara diidentifikasi, data yang tidak diperlukan tidak akan digunakan, dan pengumpulan pada data yang berfokus pada penelitian

### b. *Kategorisasi*

Memilah-milah setiap setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Setiap data yang ada akan di pilah dan dikelompokkan berdasarkan kesamaan dan kebutuhan data dari setiap elemen.

### c. *Sintesisasi*

Mencari kaitan antara satu kaitan dengan satu kategori yang lain. Setiap data yang sudah ada, akan dikaitkan dan dianalisa, hubungan antara 1 data dengan data lain, dan dengan elemen-elemen yang ada pada *SERVO analysis*.

### d. *Menyusun Hipotesis kerja*

Merumuskan suatu pertanyaan yang proposional sekaligus menjawab pertanyaan penelitian. Setelah hasil analisa ditemukan, maka dirumuskan suatu pertanyaan, dan disimpulkan berdasarkan tujuan dan rumusan masalah peneliti.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *SERVO Analysis (Strategy, Environment, Resources, Value, Organization) Strategy*

Strategi yang dimiliki perusahaan menggunakan *differentiation strategy*, perusahaan berfokus pada keunikan

dan desain produk yang selalu berbeda dengan pesaing. Dimana dengan strategi ini perusahaan selalu bertujuan untuk menarik perhatian konsumen dengan produk yang ditawarkan, memiliki 50-70 varian yang selalu berubah setiap dua bulan agar produk yang ditawarkan kepada konsumen selalu baru dan tidak sama.

Namun strategi ini tidak didukung dengan sistem pemasaran yang ada, bahkan diskon yang diberikan perusahaan kepada konsumen bisa diambil oleh *salesperson* yang ada tanpa sepengetahuan perusahaan. Selain kurangnya *salesperson*, sumber daya manusia, perusahaan juga masih belum menggunakan teknologi dalam memasarkan produk. Jadi sistem yang ada masih menggunakan cara lama, sales datang ke toko.

Berikut akan disajikan analisa hasil perhitungan yang digunakan untuk menghitung kemampuan tenaga kerja atas output yang dihasilkan. Analisa menggunakan rumus Manpower Productivity :

Standart time (waktu yang ditetapkan perusahaan) : 1 orang mampu menjual atau mengeluarkan output 1000 pasang setiap 20 hari = 8,5 menit per pasang

Waktu kerja per bulan = 20 hari, dengan 7 jam / 420 menit per hari. Jumlah *salesperson* yang dibutuhkan :

= (standart time x output) x waktu yang tersedia

= ( 8,5 menit x 4000 pasang ) x 8400 menit

= 34.000 : 8400

= 4 orang

Untuk menghabiskan 4000 pasang per bulan dibutuhkan minimal 4 orang sales person.

Produktivitas sekarang ini = output = input

$$= \frac{(8,5 \times 4000)}{(2 \text{ orang} \times 8400)} = \frac{34.000}{16.800} \times 100 = 202\%$$

$$(2 \text{ orang} \times 8400) \quad 16.800$$

202% tingkat produktivitas output terlalu tinggi, output dan input tidak sama, sehingga yang terjadi *salesperson* tidak mampu menggapai semua wilayah yang ada dan menghabiskan 4000 pasang per bulan.

Produktivitas sekarang ini = output = input

$$= \frac{(8,5 \times 4000)}{(? \text{ Orang} \times 8400)} = \frac{34.000}{8400} = 4 \text{ orang}$$

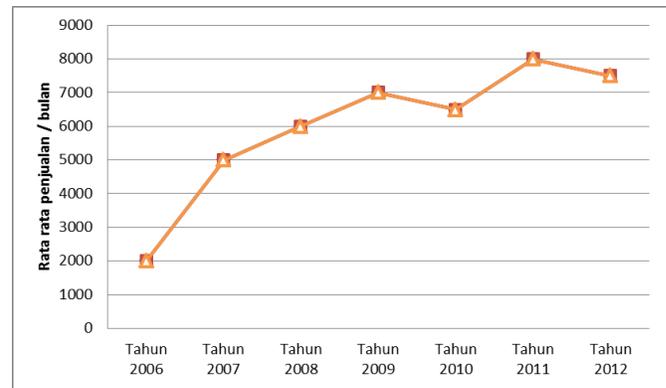
$$=? \text{ Orang} \times 8400 \quad 8400$$

$$= \frac{(8,5 \times 4000)}{(4 \text{ Orang} \times 8400)} = \frac{34.000}{33.600} \times 100 = 101\%$$

$$(4 \text{ Orang} \times 8400) \quad 33.600$$

Dalam menghadapi pesaing yang ada, memang sudah ada cara yang digunakan UD Luckystar, seperti melayani dan menjalin hubungan baik dengan konsumen. Hal tersebut baik, namun tidak bisa hanya dengan cara tersebut, apalagi bila sales perusahaan itu sendiri terlambat datang ke konsumen.

Dalam hal produksi, UD Luckystar menggunakan *outsourcing*, Dibanding tahun sebelum 2007, perusahaan mengalami ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan pasar, akibat tidak adanya *outsourcing*, namun keputusan perusahaan untuk menggunakan *outsourcing* sudah benar, dengan demikian penjualan naik sebesar 150 % di tahun berikutnya. UD Luckystar menggunakan *outsourcing* yang berasal dari lokal maupun China. Berikut ini adalah grafik rata rata penjualan UD Luckystar per bulan selama tahun 2006 – 2012.



Gambar 1: Penjualan rata-rata tahunan UD Luckystar

Sumber : Diolah Peneliti

### Environment

*Environment* yang ada dalam perusahaan sangat mempengaruhi, baik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Dari luar perusahaan, seperti kurs mata uang, situasi politik, kebijakan pemerintah / negara, dan kebijakan ekspor impor sangat mempengaruhi, karena perusahaan sangat berkaitan. Ketika kurs mata uang naik, maka biaya produksi juga akan meningkat, karena perusahaan mengimport barang produksi. Dalam hal pemasaran, ketika keadaan ekonomi negara sedikit terguncang, maka penjualan juga ikut menurun. Berdasarkan data yang ada, saat terjadinya keadaan ekonomi negara yang berubah seperti naiknya bahan bakar, maka penjualan menurun 20 % akibat dari banyak toko, yang juga ikut mengalami penurunan penjualan.

Masih belum ada strategi tertentu yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi pengaruh dari luar, hanya terus berhati-hati dalam setiap keuangan yang keluar dari perusahaan. Meski terkadang ada produk tiruan yang muncul, namun perusahaan memiliki merek yang unik sehingga mudah diingat dan kualitas yang baik. Dimana dari 350 toko yang ada, bahwa dari semua toko yang pernah melakukan transaksi dengan perusahaan, sebagai *salesperson* yang menawarkan produk tersebut, mengatakan bahwa tidak ada toko yang lupa dengan merek yang dimiliki UD Luckystar. Ditambah dari setiap pengiriman produk ke semua toko yang pernah ada, hanya sekitar 0,2%-0,5% *retur* atau pengembalian barang ke perusahaan akibat kerusakan produk yang lebih dari jangka waktu setahun. Sehingga perusahaan tidak terlalu bermasalah dengan hal tersebut ditambah karena konsumen sudah mengenal merek produk dan kualitas yang ada sejak lama.

Perusahaan juga memiliki beberapa *partner*, seperti pabrik *packing*, pabrik *sole*, dan pabrik bahan. *Partner* yang ada juga cukup mempengaruhi perusahaan, karena mereka yang memasok bahan utama bagi *outsourcing* lokal. Dalam lingkungan konsumen, yang terdiri dari sekitar 350 toko ritel maupun distributor, yang ada di wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Lombok, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi. Mengenai tanggapan konsumen, produk dimata konsumen adalah produk yang unik, juga memiliki merek yang unik dan mudah diingat, sehingga perusahaan dalam memasarkan lebih mudah bila konsumen mengingat merek produk.

**Resources**

*Resources* yang ada dalam perusahaan terbagi menjadi keuangan, sumber daya manusia, fisik, maupun yang tak terlihat seperti merek dagang. Perusahaan memiliki jumlah *outsourcing* yang lebih dari satu, baik di dalam negeri maupun luar negeri, dengan hasil produksi yang berkualitas, dimana kerusakan terjadi hanya 0,2 – 0,5 dari setiap produksi dan kemampuan serta kecepatan produksi yang sesuai dengan batas waktu yang ditentukan perusahaan. Namun untuk kegiatan operasional dan pemasaran yang ada, perusahaan masih kurang dalam jumlah dan keahlian yang ada. Jumlah yang ada selama ini berjumlah 7 orang, seperti staf administrasi, keuangan, pergudangan, *salesperson*, dan karyawan gudang. Untuk penganalisaan jumlah tenaga kerja yang ada selama ini, dapat menggunakan perhitungan beban kerja yang ditentukan berdasarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia :

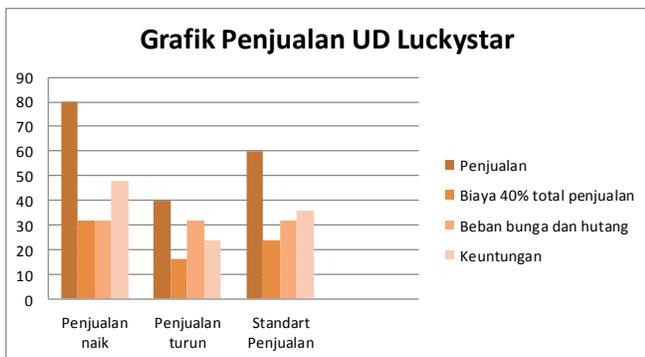
$$\frac{\text{Objek kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Objek kerja yang ada selama ini untuk setiap karyawan, rata – rata 5 – 6 tugas yang dilakukan dalam sehari 7 jam kerja dan standar kemampuan rata rata selama ini karyawan bisa menyelesaikan 3 – 4 pekerjaan dalam sehari.

$$= \frac{5,5}{3,5} \times 1 \text{ orang}$$

$$= 1,5 \text{ orang}$$

Sehingga untuk menyelesaikan pekerjaan setiap karyawan yang ada selama ini, diperlukan 2 orang agar pekerjaan menjadi lebih ringan. Dalam hal keuangan, perusahaan masih menggunakan modal dari pinjaman bank, dan terus berusaha dalam memperkecil hutang yang ada. Sumber yang ada ini dirasa kurang maksimal oleh pemilik, dan tidak memenuhi dalam mengembangkan perusahaan



Gambar 2 : Grafik Penjualan UD Luckystar  
Sumber : Diolah Peneliti

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ketika penjualan perusahaan naik, maka selain biaya, keuntungan juga ikut naik dan bisa menutup hutang yang ada. Namun ketika penjualan turun dibawah standart penjualan perusahaan, maka meski keuntungan ikut naik, namun tidak bisa menutup hutang yang ada, dan menyebabkan kerugian pada perusahaan. Untuk kedepannya pemimpin ingin agar hutang bisa diperkecil dan hal tersebut bisa dilakukan dengan meningkatkan penjualan

yang ada. Namun peningkatan penjualan tidak akan maksimal bila pemasaran produk di konsumen masih dirasa kurang.

Perusahaan juga memiliki merek dagang yaitu TRILLIUN, yang sudah terdaftar sejak 20 tahun lalu. Merek yang unik, terkesan aneh, menjadi nilai tambah bagi perusahaan karena konsumen mudah mengingat, dan tak mudah lupa. Setiap *salesperson* datang ke toko dan menawarkan produk dengan menggunakan merek TRILLIUN, maka toko akan langsung mengingat bahwa merek tersebut adalah pelanggan mereka. Bahkan pernah terjadi bahwa ada orang lain yang menggunakan merek TRILLIUN, namun dengan produk berbeda yang bukan hasil produksi UD Luckystar. Tidak hanya itu, bahkan selama ini toko menghubungi perusahaan sendiri apabila *salesperson* tidak datang dan mengingatkan bahwa *salesperson* harus datang. Perusahaan juga terus menanamkan kepercayaan akan kualitas produk kepada konsumen agar konsumen percaya bahwa barang berkualitas.

Dalam hal fisik, perusahaan memiliki proses produksi yang sudah cukup tinggi. Yaitu dengan 2 *outsourcing*, baik dari lokal maupun negara lain, kemampuan produksi yang dihasilkan, mencapai 8000 – 10000 pasang untuk setiap 2 bulannya, dan kemampuan inovasi dalam menghasilkan design baru, setiap 2 bulan sebanyak 50 – 70 jenis model. Namun hal ini tidak cukup bila kemampuan produksi yang tinggi, tetapi kemampuan perusahaan dalam menghabiskan produk masih kurang. Berikut adalah supply chain perusahaan mulai dari penentuan *design* hingga pembayaran yang diberikan perusahaan.

**Supply Chain UD Luckystar**



Gambar 3: Supply chain UD Luckystar  
Sumber : Diolah Peneliti

**Value**

Perusahaan juga memiliki norma, peraturan, kebiasaan dan nilai serta pola pikir yang ditanamkan dalam setiap aspek dari kegiatan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan bagaimana karyawan bekerja dan norma bagaimana karyawan harus berperilaku dan mentaati hukum yang ada telah diberikan sejak pertama kali masuk. Perusahaan ini juga memiliki nilai dan ajaran hidup bahwa bekerja itu harus dengan rajin dan jujur untuk membuat perusahaan mengalami keuntungan. Keuntungan perusahaan adalah keuntungan

bersama, begitu yang pola pikir yang ditanamkan pemimpin kepada karyawannya selain. Namun dalam setiap peraturan dan kewajiban yang ada, pemimpin memberi contoh terlebih dahulu kepada karyawannya dalam menaati peraturan yang ada, bersikap jujur, dan bekerja dengan rajin.

Di dalam perusahaan sendiri ada kebiasaan yang selalu dilakukan yaitu, diadakan 2 minggu sekali persekutuan bagi yang mau ikut, hal ini tentu berpengaruh pada pribadi karyawan, namun perusahaan tidak memaksakan semua harus ikut, sehingga perusahaan masih bisa menyesuaikan setiap keragaman karyawan. Begitu juga dengan pemimpin yang ada, pemimpin juga bisa menjadi teman karyawan, untuk *sharing* ataupun membicarakan hal selain pekerjaan, hal ini bisa menciptakan suasana yang nyaman dan tetap saling menghormati antara pemimpin dengan karyawan, dan antar karyawan.

### Organization

*Organization*, organisasi yang ada masih memiliki stuktur yang sederhana,

Semua terpusat pada pemimpin, dan setiap keputusan meski sudah dipertimbangkan bersama, namun keputusan akhir tetap diputuskan pemimpin.

Setiap bagian yang ada sudah memiliki bagian pekerjaan masing-masing. Seperti bagian keuangan mengurus semua yang berhubungan dengan keuangan, bagian administrasi, mengurus semua yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan, bagian pergudangan memiliki tugas yang berhubungan dengan barang, bahan-bahan, dan penyimpanan di gudang, serta *salesperson* yang selalu bertanggungjawab terhadap pemasaran dan konsumen perusahaan. Sehingga sudah ada sistem yang diatur, meski pemimpin tidak di tempat.

Beberapa kendala seperti kurangnya sumber daya, menjadi penghambat dalam karyawan mengerjakan tugasnya, beberapa tugas seringkali dirangkap oleh satu karyawan. Seperti hasil analisa pada sub bab sebelumnya bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini, bisa menjadi lebih ringan apabila dikerjakan oleh 2 orang.

Peraturan-peraturan sudah diberi sejak awal karyawan masuk, tetapi masih sering dilanggar meski sudah ada sanksi yang diberikan. Adanya pelatihan dan training yang juga diberikan kepada karyawan agar cakap dalam cakap dalam mengerjakan tugasnya. Namun dalam setiap tindakan yang ada, pemimpin juga selalu memberikan contoh kepada karyawannya, dan terus memperingatkan bila salah.

Sebagai pemimpin, kepeimpinan yang ada tidak bersifat otoriter, semua orang boleh berpendapat serta memberi ide-ide untuk memajukan perusahaan ini. Dan setiap keputusan yang ada, meski keputusan diputuskan pemimpin, namun sebelumnya pemimpin juga memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dari karyawan.

Dalam penerapan *SERVO Analysis* ada tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk menerapkan *SERVO analysis* pada UD Luckystar:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Kinerja yang ada dalam perusahaan sekarang ini, sudah lebih baik daripada sebelumnya, Setelah tahun 2007

perubahan akan penggunaan *outsourcing* sepenuhnya sudah meningkatkan penjualan 150% dari cara yang lama. Strategi yang digunakan sekarang ini adalah *differentiation strategy*, dimana melalui keunikan dan perbedaan produk dengan produk pesaing hal ini sudah membuat perusahaan unggul dalam berkompetitif dengan pesaing (David, 2011). Namun berdasarkan tujuan perusahaan, untuk mengembangkan perusahaan, menjangkau wilayah lebih luas lagi, bahkan ekspor dan tentu untuk mendapatkan profit yang banyak. Tidak cukup bila dilihat dari strategi tersebut. Sebab yang terjadi dalam perusahaan sekarang ini adalah hambatan dalam hal pemasaran yang ada. kemampuan produksi yang tinggi, dan kemampuan berinovasi sudah sangat mendukung strategi perusahaan. Namun pemasaran yang ada seringkali tidak maksimal, diakibatkan luasnya wilayah yang mencapai 350 toko di hampir seluruh Indonesia, *salesperson* yang ada, tidak sanggup menjangkau seluruhnya, apalagi dalam menjangkau wilayah baru. Tidak hanya itu, belum ada juga teknologi yang seharusnya bisa membantu perusahaan dalam memasarkan produknya. Kinerja perusahaan seperti ini yang sangat tidak mendukung strategi perusahaan.

2. Menilai dan membedakan strategi yang sekarang, apakah perlu dilakukan perubahan.

Untuk menilai strategi yang ada sekarang ini, *SERVO analysis*, akan melihat hubungan antar elemen, bagaimana kemampuan dalam mendukung antar elemen, yang bisa dinilai dengan kuat, lemahnya pengaruh yang ada, maupun cepat atau lambatnya antar elemen

Tabel 2: *SERVO Analysis*

	S	E	R	V	O
S	xxx	T/e	M/n	T/n	M/n
E	T/n	Xxx	M/n	M/n	M/n
R	L/n	L/d	Xxx	M/d	M/n
V	M/n	M/n	M/n	Xxx	M/n
O	L/n	M/d	L/n	M/n	xxx

Sumber : Diolah Peneliti

a. *Environment ke Strategy : Tight fit / normal fit*

*Environment* yang ada dalam *strategy* perusahaan sudah berkontribusi dengan baik, sangat mempengaruhi, dan strategi yang ada sudah mampu menghadapi lingkungan luar maupun lingkungan dalam perusahaan, meski terkadang perlu adanya kewaspadaan dalam menghadapi kurs mata uang, dan situasi negara yang tidak menentu.

b. *Resources ke strategy : Loose fit/ normal fit*

*Resources* yang ada dalam *strategy* masih kurang mendukung strategi, jumlah sumber daya yang masih kurang, dan terjadinya kesalahan yang berulang-ulang, serta peraturan yang seringkali dilanggar bisa menghambat pemasaran dan kegiatan operasional perusahaan.

c. *Value ke strategy : Medium fit / normal fit*

*Value* perusahaan sudah mampu mendukung *strategy* dengan baik, seperti kepercayaan, jaminan, dan menjaga kualitas barang yang diproduksi dengan kualitas yang baik akan sangat mendukung strategi yang sudah dibangun perusahaan.

d. *Organization ke strategy : Loose fit / normal fit*

*Organization* yang ada memiliki struktur yang sederhana, meski setiap orang sudah memiliki tugas masing-masing namun seringkali juga merangkap pekerjaan lain. Jumlah orang yang ada dalam organisasi juga dianggap masih kurang dan tidak maksimal dalam mendukung strategi yang ada, karena itu strategi dengan organisasi seringkali kurang saling mendukung.

e. *Strategy ke environment : Tight fit / early fit*

*Strategy* yang dimiliki dalam *environment* sudah mampu menghadapi situasi luar perusahaan, maupun menghadapi pesaing yang ada. Bahkan dalam berinovasi dan menciptakan produk, perusahaan sudah mampu mendahului pesaing.

f. *Resources ke environment : Loose fit / delayed fit*

*Resource*, sumber yang ada dalam *environment* perusahaan kurang bisa mendukung perusahaan untuk menghadapi lingkungan perusahaan. Kekurangan sumber, dan kemampuan yang dimiliki, masih tidak bisa mendukung perusahaan dan sangat kritis, harus selalu diantisipasi agar tidak merugikan perusahaan.

g. *Value ke environment : Medium fit / normal fit*

*Value* dalam *environment* perusahaan tidak buruk maupun tidak terlalu baik, masih bisa mendukung perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang ada. *Value* yang diberikan perusahaan sudah ada, namun tidak begitu kompleks dan masih harus dikembangkan agar bisa memperkuat strategi yang dimiliki perusahaan.

h. *Organization ke Environment : Medium fit / delayed fit*

*Organization* yang ada tidak begitu berdampak pada lingkungan perusahaan, namun harus terus diperbaiki, karena persaingan yang semakin ketat, akan menuntut organisasi perusahaan untuk bisa terus berkompetitif. Organisasi yang masih sederhana ini sangat rawan, terkena penengaruh buruk dari luar.

i. *Strategy ke Resources : Medium fit / normal fit*

*Strategy* yang digunakan dalam mengatur *resources*, memang sudah ada, namun harus terus diperbaiki dan diperbaharui, karena masih ada kegagalan dalam menangani sumber yang ada. hanya ada, peringatan, peraturan dan sanksi bagi yang melanggar

j. *environment ke resources : Medium fit / normal fit*

*Environment* yang ada bisa mempengaruhi *resources*, ditambah organisasi yang masih sederhana, namun dengan adanya lingkungan perusahaan seperti keluarga dan tidak terlalu formal dalam bekerja, membuat karyawan betah untuk bekerja dengan baik diperusahaan.

k. *Value ke resources : Medium fit / normal fit*

*Value* yang diberikan pada *resources* yang ada sudah cukup baik, banyak hal yang sudah ditanamkan dari pemimpin kepada karyawan seperti pengajaran nilai kehidupan, bagaimana harus bekerja dengan baik, dan tentunya pemimpin telah memberi contoh. Namun tidak semuanya dapat selalu dilakukan dengan benar, masih ada kesalahan yang seringkali terjadi.

l. *Organization ke resources : Loose fit / normal fit*

*Organization* dalam mengatur *resources* yang ada, baik keuangan, sumber daya manusia kurang berdampak,

karena organisasi itu sendiri masih perlu diperbaiki strukturnya. Sistem juga terlalu sederhana, dan sering terjadi bahwa tugas dirangkap oleh beberapa orang yang belum tentu ahlinya.

m. *Strategy ke value : Tight fit / normal fit*

*Strategy* yang ada dalam *value* sudah baik hingga memberikan kepercayaan, dan cara pandang dari konsumen bahwa produk yang dihasilkan pasti berkualitas, unik, dan mudah laku. Dan memang kepercayaan yang diberikan kepada konsumen sudah sesuai dengan strategi yang dimiliki perusahaan. Tidak hanya itu cara perusahaan menanamkan nilai kepada karyawan dengan terus menerus sudah membuat karyawan ingat akan nilai yang ada dalam perusahaan.

n. *Environment ke value : Medium fit / normal fit*

*Environment* tidak terlalu mengganggu *value* yang dihasilkan perusahaan. Situasi luar, tidak akan mengubah nilai dari perusahaan, meski berdampak sedikit. Begitu juga dengan keadaan negara bila ada kenaikan gaji, karyawan yang ada tidak demo, namun meminta kenaikan secara personal dan diberikan sesuai dengan kinerja yang ada.

o. *Resources ke value : medium fit / delayed fit*

*Resources* yang ada kurang dapat mentaati segala nilai yang sudah diberikan, meski sudah diperingatkan. Meski nilai dan pola pikir bisa tertanam pada *resources* yang ada, namun akan membutuhkan proses yang agak lama.

p. *Organization ke value : Medium fit / normal fit*

*Organization* bisa mentaati segala nilai yang ada dalam perusahaan, tidak terlalu cepat maupun lambat, namun sudah bisa mendukung perusahaan dalam mentaati nilai-nilai yang ada. Perlu adanya organisasi yang lebih teratur dan kuat agar bisa mendukung nilai – nilai yang dimiliki perusahaan

q. *Strategy ke organization : Medium fit / normal fit*

*Strategy* yang dimiliki masih kurang bisa mendukung dalam *organization* yang ada, masih terlalu sederhana, dan tidak dapat memaksimalkan organisasi yang ada. Kurang kuat dan kurang terstruktur, bila menghadapi keadaan buruk, namun selama ini masih bisa berjalan.

r. *Environment ke organization : Medium fit / normal fit*

*Environment* yang dimiliki perusahaan sudah mampu dalam mendukung organisasi yang ada. Adanya lingkungan yang nyaman dan tidak terlalu formal. Tetapi lingkungan luar perusahaan yang selalu berganti dan tidak menentu, sedangkan organisasi yang ada masih kurang dalam mendukung perusahaan. *Environment* bisa menjadi ancaman yang buruk bagi organisasi perusahaan.

s. *Resources ke organization : Medium fit / normal fit*

*Resources* yang dimiliki belum mendukung organisasi, baik karena segi jumlah sumber daya yang masih kurang, maupun ketaatan akan peraturan masih kurang, sehingga membuat organisasi kurang terbentuk. Namun selama tidak ada hal-hal yang tak terduga, perusahaan masih aman dengan organisasi yang ada.

t. *Value ke organization : Medium fit / normal fit*

*Value* yang diberikan untuk *organization* yang ada tidak lebih ataupun tidak kurang, agar fokus organisasi selalu pada produk dirasa masih rata-rata, Adanya kesalahan karyawan yang terjadi dalam organisasi, menunjukkan bahwa

*value* yang ditanamkan perusahaan meski sudah ada, namun kurang maksimal.

Bila dilihat dari sisi internal perusahaan, maka *resources* dan *organization* dalam perusahaan, menjadi masalah utama dan masih perlu adanya perbaikan. Kesalahan dan pelanggaran yang terjadi dalam *resources* maupun *organization* perusahaan, sangat mempengaruhi keefektifan strategi yang ada. Baik dari kurangnya *Strategy* dalam mengatur *resources* maupun *organization* yang ada, dan *environment* luar perusahaan yang sangat mudah mempengaruhi *resources*. Jumlah *resources* yang dimiliki dan kesederhanaan struktur *organization* yang dimiliki, menjadi salah satu kendala dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan.

3. Mengembangkan dan mengevaluasi pilihan strategi dan program yang ada.

Masalah yang ada dalam perusahaan, terutama dalam hal *resources* dan *organization*, kekurangan yang ada pada UD Luckystar dapat dikembangkan dengan menggunakan beberapa cara :

a. Menambah jumlah *resources* yang ada, terutama *salesperson* UD Luckystar

Kurangnya *salesperson* tidak akan memaksimalkan pemasaran UD Luckystar. Karena perusahaan memiliki jumlah pelanggan yang banyak dan tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia tentu akan membutuhkan jumlah *salesperson* yang tidak cukup hanya

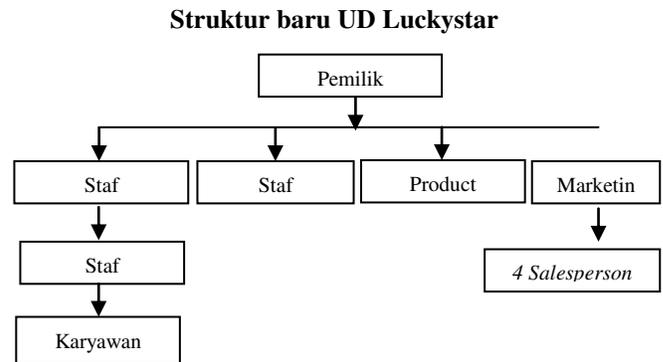
2. Dengan adanya jumlah *salesperson* yang lebih banyak, yang mampu menjangkau semua pelanggan yang ada, maka perusahaan akan semakin sering menjalin hubungan dengan konsumen. Tidak hanya itu, setiap kali produk baru keluar dengan inovasi yang baru, UD Luckystar tidak akan terlambat mengenalkan produk barunya ke konsumen. Sehingga tidak ada bagi pesaing untuk mengambil kesempatan. Dsn tentu hal ini membuat perusahaan mengalami peningkatan penjualan, serta profit yang berguna untuk pengembangan usaha yang ada.

b. Perbaikan dalam hal sumberdaya dan kualitas karyawan UD.Luckytar. Perlu adanya penambahan jumlah karyawan dalam melakukan kegiatan operasional yang ada, agar tugas dan tanggung jawab yang dimiliki setiap staff dan karyawan yang ada tidak terbagi-bagi, namun harus tetap melihat pada keefektifan sumber daya, agar perusahaan tidak mengeluarkan biaya lebih hanya untuk karyawan yang sebetulnya tidak perlu. Tidak hanya itu perbaikan dalam hal kualitas, yang artinya bukan hanya saja skill yang dimiliki tapi sikap dan perilaku karyawan yang taat pada peraturan yang dimiliki UD Luckystar. Dengan demikian jumlah karyawan yang sesuai akan memaksimalkan karyawan dalam tugasnya dan mampu berkontribusi untuk memberikan ide-ide serta pembaharuan dalam perusahaan, serta tidak bermasalah dalam menaati peraturan yang ada. Dan penambahan jumlah karyawan juga turut membantu negara dalam mengurangi masalah pengangguran.

c. Perbaikan dan pengembangan dalam struktur organisasi

Perusahaan sementara ini memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana, perlu adanya perbaikan dan

pengembangan struktur organisasi seperti adanya sistem yang mengatur sumberdaya itu sendiri, bagaimana pelatihan dan training yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Adanya aturan-aturan serta sistem dalam mengatur karyawan agar tidak terjadi pelanggaran. Struktur diubah menjadi lebih kompleks sesuai kebutuhan perusahaan, seperti penambahan desainer profesional dalam bidang inovasi, adanya orang marketing yang mengatasi semua masalah *salesperson*, serta mampu menghasilkan ide-ide baru dalam pemasaran perusahaan. Seperti struktur baru di bawah ini :



Gambar 4: Struktur baru UD Luckystar  
Sumber : Diolah Peneliti

d. Mengembangkan perusahaan dengan menggunakan teknologi saat ini.

Kemampuan pemasaran perusahaan yang bergantung pada *salesperson*, dan strategi yang dilakukan masih dengan cara lama yaitu sales datang ke toko (*door to door*) akan menjadi kelemahan perusahaan dalam menjalankan pemasaran di tahun-tahun yang akan datang. Harus ada pembaharuan dimana perusahaan menggunakan teknologi, yaitu dengan menggunakan website, penjualan online, dan pengiklanan jika perusahaan sudah cukup dengan finansial yang ada. Namun untuk saat ini, penggunaan website dan penjualan online sangat membantu penjualan yang ada. Bukan berarti menghilangkan *salesperson*, tetapi tanpa melalui *salesperson*, konsumen sudah bisa terhubung dan melakukan transaksi langsung dengan perusahaan. Tidak hanya itu, dengan adanya website dan penjualan online, jangkauan konsumen lebih meluas, bahkan sampai ke luar negeri. Perusahaan tidak hanya bisa menjual produknya kepada toko ritel, distributor, namun langsung ke konsumen yang membeli sepatu perpasang, dan tentu dengan harga yang berbeda. Hal ini bisa meningkatkan penjualan yang ada dengan ruang lingkup bisnis yang lebih besar.

Dengan pengevaluasian dan pengembangan strategi bisnis, perbaikan dalam hal *resources* dan *organization* yang ada, perusahaan mampu memaksimalkan pemasaran yang ada, dan meningkatkan penjualan. Serta dengan pilihan strategi, seperti menambah cara pemasaran menggunakan teknologi. Diharapkan tujuan UD Luckystar dalam memperluas dan mengembangkan perusahaan, hingga ke luar negeri, bisa tercapai. Dan tentu mendapat profit yang lebih lagi.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil evaluasi strategi bisnis pada UD Luckystar, disimpulkan bahwa UD Luckystar menggunakan *differentiation strategy*, perusahaan menghasilkan produk yang unik dan selalu berbeda, serta memiliki banyak varian. Strategi yang ada pada UD Luckystar sudah sesuai dengan industri yang ada, dan penerapannya juga sudah benar. Tetapi dilihat dari visi dan tujuan perusahaan, dalam mengembangkan dan memperluas hingga ekspor ke luar negeri, perusahaan memiliki kendala yang bisa menghambat visi UD Luckystar. Berdasarkan hasil analisa SERVQ, ditemukan bahwa perusahaan mengalami hambatan dalam hal *resources* dan *organization*. Dan berdasarkan hasil evaluasi strategi bisnis pada UD Luckystar, maka ada beberapa saran dan solusi

- Menambah jumlah *resources* yang ada, terutama *salesperson* UD Luckystar
- Perbaiki dalam hal sumberdaya dan kualitas karyawan UD Luckystar.
- Perbaiki dan pengembangan dalam struktur organisasi.
- Mengembangkan perusahaan dengan menggunakan teknologi saat ini seperti website dan penjualan online, sangat membantu penjualan yang ada.

## DAFTAR REFERENSI

- Auzair, Sofiah Md. *Efek dari Bisnis Strategi dan External Environemt di Sistem Kontrol Manajemen : Studi Hotel Malaysia*. International Journal of Business and Social Science. 2011
- David, Fred R. *Strategic Management Concepts and Case. Thirteenth Edition*. Florence, South Carolina: Pearson Education, Inc. 2011
- Drucker. Peter F. *Theory Of Business*. Harvard Business Review. 1994
- Elhamma. PhD, Azzouz. *Dampak Bisnis Strategi dalam Evaluasi Keuangan di Perusahaan Morrocan*. International Journal of Accounting Research. 2012
- Fleisher C.S. & Bensoussan B.E. *Business and competitive analysis :Effectiveapplication of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education, Inc.2007
- Han, Jin, *The Business Strategy of Mcdonald's*. International Journal of Business &Management. 2008
- Herbert J Rubin. & Irene S Rubin. *Quanlitative Interviewing Third Edition*. 2012
- “Semakin sulit perkiraan kapan terjadi krisis” Agus Martowardojo. Medanbisnisdaily.com /Retrieved 18 September, 2014, from<[http://medanbisnisdaily.com/news/read/2014/09/18/118342/agus\\_marto\\_semakin\\_sulit\\_perkiraan\\_kapan\\_krisis\\_terjadi/#.VCuoNPI\\_uSo](http://medanbisnisdaily.com/news/read/2014/09/18/118342/agus_marto_semakin_sulit_perkiraan_kapan_krisis_terjadi/#.VCuoNPI_uSo)>
- “Industri Sepatu Jawa Timur tumbuh 41,4%”. AliMas’ud.Sekretaris Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo).JawaTimur Retrieved 27 August,2014 from<<http://surabaya.bisnis.com/read/20140828/11/74032/industri-sepatu-jatim-tumbuh-414>>
- John A.Pearce II & Richard B Robinson, Jr. *Formulation, Implementation, andControl of Competitive Strategy. Tenth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc. 2007
- “Ketakutan RI akan Pasar Bebas Hanyalah *Mindset*”. Bayu Krisnamurthi. Wakil Menteri Perdagangan, Jakarta, Kamis. 22 Mei 2014.
- McHugh, et al. *Understanding Business. Tenth edition*. Asia: McGraw Hill Education.2012
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2014
- “Omzet Bisnis Online Meningkatkan”. Ranudin, Wakil Ketua DPW Asperindo. Semarang, Jawa Tengah. Minggu Retrieved 4 May,2014 from<[http://medanbisnisdaily.com/news/read/2013/07/19/41197/omzet\\_bisnis\\_online\\_meningkat/](http://medanbisnisdaily.com/news/read/2013/07/19/41197/omzet_bisnis_online_meningkat/)>
- Porter. Michael E. *What is Strategy?*. Harvard Business Review.1996
- Porter. Michael E. *Competitive Advantage*.The Free Press. 1985
- RB, Mason. *A Marketing Mix Model For Complex and Turbulent Environment*.2007
- “RI Berambisi Jadi Pemenang di Era Perdagangan Bebas ASEAN”. Retrieved March, 2014, from <<http://bisnis.liputan6.com/read/2021938/ri-berambisi-jadi-pemenang-di-era-perdagangan-bebas-asean>>