
DIFERENSIASI LAYANAN SEBAGAI BASIS IMPLEMENTASI STRATEGI BISNIS (STUDI KASUS PADA PT. XYZ)

Livia Unsri
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
liviaunsri@gmail.com

Eddy Herjanto
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Masuk : 26-05-2019 , revisi : 22-08-2019 diterima untuk diterbitkan : 23-08-2019

Abstract : The purpose of this research is to identify the company's internal and external factors, strategic planning, and service differentiation to implement the exact business strategy within the company. This research is a study case of XYZ company which moving in technology information business industry. The data in this research was collected through field and library method. The research results showed that XYZ company has implemented the service differentiation and has the above average response in facing threats and opportunities that exist in its business so that the company can use the SO strategy and expansion strategy as its business strategy.

Abstrak : Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, perencanaan strategi perusahaan, dan diferensiasi layanan perusahaan sehingga dapat menerapkan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. XYZ yang bergerak dalam bidang bisnis teknologi informasi. Data dalam penelitian ini diperoleh menggunakan metode kepustakaan dan lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. XYZ telah menerapkan diferensiasi layanan dan memiliki respons diatas rata-rata dalam menghadapi ancaman dan peluang yang ada dalam bisnisnya sehingga perusahaan dapat menggunakan strategi SO dan strategi ekspansi sebagai strategi bisnisnya.

Keywords : Service Differentiation, Business Strategy, Strategy Implementation

PENDAHULUAN

Pada zaman modern ini, persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam industri sejenis menjadi semakin sengit. Mengingat hal tersebut maka para pelaku usaha harus memiliki suatu strategi bisnis yang efektif dan efisien untuk menjalankan usahanya. Strategi bisnis merupakan dokumen yang harus dijadikan landasan berpijak utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam dokumen tersebut disebutkan visi dan misi perusahaan serta target kinerja masing-masing fungsi pada struktur organisasi (Indrajit dalam Hendrawan dan Suryani, 2015:2).

Salah satu contoh bisnis yang memerlukan penerapan strategi bisnis yang baik adalah PT. XYZ yang bergerak dalam industri bisnis teknologi informasi. Dalam kegiatan operasional PT. XYZ sempat ditemukan adanya hambatan atau masalah yaitu pada aspek kegiatan penjualan perusahaan terdapat indikasi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan belum mencapai target yang diinginkan. Strategi bisnis digunakan sebagai topik penelitian karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana analisis SWOT, perencanaan strategi dan diferensiasi layanan PT. XYZ dalam menerapkan strategi bisnisnya sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif.

TELAAH KEPUSTAKAAN ANALISIS SWOT

Wanti et.al., (2014) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman dari eksternal.

Diferensiasi Layanan

Diferensiasi pelayanan adalah suatu bentuk peningkatan pelayanan dan mutu dimana di dalamnya terkandung nilai yang berbeda dalam memberikan penawaran pelayanannya kepada pelanggan (Kotler dan Susanto dalam Tampi, 2015). Menurut Kotler dan Keller (2009) karakteristik diferensiasi jasa yang utama adalah kemudahan pemesanan, pengiriman, instalasi, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, serta pemeliharaan dan perbaikan.

Strategi Generik Glueck

Menurut Jauch dan Glueck dalam Anwar dan Utami (2012:4), terdapat 4 strategi generik Glueck utama dimana sejumlah alternatif yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan dan strategi kombinasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian dilaksanakan pada kantor PT. XYZ yang berada di kawasan BSD City, Tangerang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan mencakup kegiatan observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis SWOT dengan Matriks IFE, Matriks EFE serta Matriks SWOT.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Diferensiasi Pelayanan

Diferensiasi pelayanan yang diterapkan oleh PT. XYZ dalam menjalankan bisnisnya dapat diuraikan kedalam karakteristik utama sebagai berikut :

1) Kemudahan Pemesanan

PT XYZ memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk proses pemesanan seperti adanya hak eksklusif untuk pelanggan yang tergolong kedalam pelanggan besar atas transaksi *Cloud* maka akan disediakan admin *tenant* tersendiri sehingga pelanggan dapat memproses sumber daya yang dimiliki secara mandiri melalui portal yang sudah disediakan.

2) Pengiriman

PT. XYZ akan terjun langsung untuk melihat bisnis dari segala sisi guna merancang sistem yang akan diberikan kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan penyesuaian dengan keadaan lingkungan perusahaan pelanggan. Apabila PT. XYZ dinyatakan sebagai pemenang tender, proses pengiriman layanan akan segera diberikan kepada pelanggan.

3) Instalasi

Pengerjaan instalasi tidak dilakukan secara asal melainkan secara kerangka manajemen proyek (*framework project management*) yang sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.

4) Pelatihan Pelanggan

Proses pelatihan pelanggan yang dilakukan oleh PT. XYZ merupakan bagian dari proses penyampaian jasa (*delivery*) kepada pelanggan. Team IT dari pelanggan juga akan diberikan pelatihan yang disebut *layer one troubleshooting*. Selama masih dalam masa garansi, pelanggan bebas untuk menggunakan layanan tersebut karena PT. XYZ telah menyediakan pelatihan dan UAT (*User Acceptance Training*).

5) Konsultasi Pelanggan

Selama PT. XYZ beroperasi hingga sekarang, PT. XYZ memberikan konsultasi secara gratis di awal pertemuan sebagai kunci yang membedakan PT. XYZ dengan perusahaan lainnya (*key of differentiation*). Konsultasi pelanggan yang diberikan kepada pelanggan dijadikan kedalam satuan layanan paket karena PT. XYZ lebih memfokuskan kepada pemberian pelayanan atas konsultasi untuk memberikan solusi atas tantangan bisnis pelanggan dibandingkan dengan penjualan barang.

6) Pemeliharaan dan Perbaikan

Penjualan produk yang bersifat langganan (*subscription*). Pemeliharaan, perbaikan, dukungan tambahan sudah termasuk didalam paket proposal yang ditawarkan. Jika pelanggan menemukan masalah dalam penggunaan, PT. XYZ telah menyediakan call center dan pengawasan 24 jam yang akan membantu pelanggan memecahkan kesulitannya.

Strategi Bisnis

Hasil analisis faktor internal dan eksternal perusahaan disajikan pada tabel 4.1 (Matriks IFE) dan tabel 4.2 (Matriks EFE) dibawah ini:

Tabel 4.1
Matriks IFE PT. XYZ

No.	Faktor Kunci Internal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Strengths				
1	Sumber Daya Manusia & Latar Belakang Profil	0,10	4	0,40
2	Jaringan – Pengguna Akhir	0,08	3	0,24
3	Jaringan – Spesialis Informasi	0,08	3	0,24
4	Merek Dagang Grup	0,07	3	0,21
5	Pengetahuan – Industri	0,15	4	0,60
6	Pengetahuan – Teknik	0,15	4	0,60
Weaknesses				
1	Sumber Daya Manusia	0,10	1	0,10
2	Beban Kerja	0,06	1	0,06
3	Sumber Keuangan Perusahaan	0,06	1	0,06
4	Proses Bisnis yang Berbeda	0,08	2	0,16
5	Sarana Penunjang Kegiatan Operasional	0,07	2	0,14
Total		1,00		2,81

Nilai akhir pada matriks IFE menunjukkan nilai sebesar 2,81 dimana nilai tersebut memberikan arti bahwa kondisi internal dari PT. XYZ secara keseluruhan diatas rata-rata dalam menghadapi persaingan.

Tabel 4.2
Matriks EFE PT. XYZ

No.	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Opportunities				
1	Peraturan Pemerintah Nomor 82 tahun 2012	0,15	4	0,60

2	Industri 4.0	0,08	3	0,24
3	Pengganggu Digital	0,08	3	0,24
4	Investasi bidang Teknologi Informasi yang Tinggi	0,07	4	0,28
Threats				
1	Regulasi	0,12	4	0,48
2	Pebisnis Regional	0,18	4	0,72
3	Perkembangan Teknologi yang Cepat	0,15	2	0,30
4	Tingkat Perputaran Karyawan yang Tinggi	0,09	3	0,27
5	Tingkat Kesadaran atas Merek dan Produk	0,08	3	0,24
Total		1,00		3,37

Nilai akhir pada matriks EFE menunjukkan nilai sebesar 3,37 dimana nilai tersebut memberikan arti bahwa PT. XYZ termasuk kedalam golongan perusahaan yang memiliki respons di atas rata-rata terhadap kondisi eksternal dan dapat memanfaatkan kondisi tersebut untuk bersaing dalam industri teknologi bisnis.

Tabel 4.3
Matriks SWOT PT. XYZ

Matriks SWOT		Faktor Kunci Eksternal		
		Peluang (O)	Ancaman (T)	
		O.1 Peraturan Pemerintah Nomor 82 tahun 2012	T.1 Regulasi	
		O.2 Industri 4.0	T.2 Pebisnis Regional	
		O.3 Pengganggu Digital	T.3 Perkembangan Teknologi yang Cepat	
		O.4 Investasi bidang Teknologi Informasi yang Tinggi	T.4 Tingkat Perputaran Karyawan yang Tinggi	
	T. 5 Tingkat Kesadaran atas Merek dan Produk			
Faktor Kunci Internal	Kekuatan (S)	Strategi SO	Strategi ST	
	S.1 Sumber Daya Manusia & Latar Belakang Profil	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman untuk mengembangkan sistem penghubung yang inovatif dan sangat dibutuhkan. (S1, S5, S6 – O2, O3) • Memaksimalkan jaringan kepada pelanggan potensial untuk menggunakan jasa Cloud. (S2, S3 – O1) • Memperluas & memaksimalkan pangsa pasar dalam industri 4.0. (S4, S3 – O4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan upaya proaktif untuk segera mengetahui perkembangan teknologi untuk produk baru. (S3, S4, S5 – T3) • Mengembangkan pangsa pasar. (S4 – T2, T5) • Memperbanyak event untuk memperkenalkan produk kepada calon pelanggan. (S1, S4 – T5) 	
	S.2 Jaringan – Pengguna Akhir			
	S.3 Jaringan – Spesialis Informasi			
	S.4 Merek Dagang Grup			
	S.5 Pengetahuan – Industri			
	S.6 Pengetahuan – Teknik			

Faktor Kunci Internal	Kelemahan (W)	Strategi WO	Strategi WT
	W.1 Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> Menambah tenaga account manager / presales. (W1, W2 – O2) 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan upaya memperkuat merek dengan edukasi pasar. (W4 - T5) Memberikan promosi karyawan yang tepat dan efektif. (W1, W2 – T4) Melakukan perbaikan dan pengembangan pada sistem yang sedang berjalan secara berkesinambungan. (W4, W5 – T2, T3)
	W.2 Beban Kerja	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi atas biaya operasional. (W3, W5 - O4) 	
	W.3 Sumber Keuangan Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi kinerja & training khusus. (W2, W4 – O1, O2, O3) 	
	W.4 Proses Bisnis yang Berbeda	<ul style="list-style-type: none"> Memfokuskan untuk lebih banyak mendatangkan investasi proyek yang berulang. (W2, W3 – O1, O4) 	
	W.5 Sarana Penunjang Kegiatan Operasional		

Berdasarkan hasil analisis atas matriks SWOT diatas, maka strategi yang dapat diusulkan oleh penulis sebagai berikut :

1. Strategi SO yang dapat dilakukan dengan didukung oleh pemanfaatan dari sumber daya manusia PT. XYZ dalam bidang teknologi dan sistem informasi adalah mengembangkan suatu sistem penghubung yang ada agar menjadi lebih inovatif, unik dan tidak mudah untuk ditiru oleh pesaing.

Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan potensi dari *group branding* untuk memaksimalkan suatu pengenalan produk kepada calon pelanggan dalam menggunakan layanan Cloud. Tujuan dari strategi SO ini adalah agar PT. XYZ dapat memaksimalkan penjualan di pangsa pasar yang belum terlayani dalam industri 4.0.

2. Strategi WO yang dapat mendukung adalah PT. XYZ perlu menambah sumber daya manusia yang berpengalaman dalam bidang teknologi bisnis untuk bagian *presales* dan *account manager* sehingga dapat mengejar target dari penjualan perusahaan yang selama ini belum tercapai.

Selain itu, perusahaan khususnya bagian keuangan perlu untuk melakukan evaluasi atas biaya-biaya operasional yang selama ini digunakan serta bagian operasional perlu untuk melakukan evaluasi atas kinerja dari anggota karyawannya agar proses kerja dipastikan menjadi lebih efisien.

Setelah kinerja dievaluasi akan dilakukan kegiatan selanjutnya apabila perlu untuk memberikan pelatihan khusus kepada karyawan tertentu. Disamping itu, hal yang penting untuk diingat dan diimplementasikan oleh PT. XYZ adalah perusahaan perlu untuk memfokuskan terhadap project berulang (*recurring*) agar mendatangkan investasi yang lebih banyak dan berdampak positif pada kelangsungan keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

3. Strategi ST yang dapat mendukung adalah PT. XYZ perlu untuk selalu bersikap proaktif dan tanggap terhadap perkembangan teknologi yang baru dengan memanfaatkan koneksi dari berbagai pihak sehingga PT. XYZ menjadi pihak pertama yang mengetahui akan hal baru dan dapat menciptakan suatu produk baru.

Selain itu, PT. XYZ dapat mengembangkan pangsa pasarnya secara global untuk menjangkau pasar baru yang belum terlalu banyak kompetitor. Dengan adanya pengembangan pasar tentunya akan lebih banyak pengadaan *event* untuk memasarkan produk perusahaan sehingga *One Smart Services* dapat menjadi lebih dikenal oleh calon pelanggan potensial

4. Strategi WT yang dapat diterapkan oleh PT. XYZ adalah perusahaan diharapkan dapat melakukan suatu proses edukasi pasar untuk memudahkan perusahaan dalam

menciptakan suatu nilai *brand* kepada target pasar yang pada akhirnya dapat memperkecil limitasi dari beban kerja dan meningkatkan suatu tingkat kesadaran atas merek dan produk dari PT. XYZ.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut akan diberikan suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis dalam matriks Internal Factor Evaluation (IFE) diperoleh skor akhir sebesar 2,81 dan matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) menunjukkan skor akhir sebesar 3,37 yang memberikan arti bahwa PT. XYZ telah melakukan upaya-upaya yang baik dan berada diatas rata-rata untuk menghadapi ancaman dan peluang yang ada dalam kegiatan bisnisnya.
2. Analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal dari PT. XYZ dalam matriks SWOT menghasilkan beberapa usulan strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu mengembangkan strategi ST, strategi WO, strategi WT untuk mendukung pelaksanaan strategi SO.
3. Adanya diferensiasi yang dilakukan oleh PT. XYZ untuk bersaing pada pasar yaitu lebih berfokus pada arah menjual solusi kepada pelanggan bukan seperti sistem informasi pada umumnya yang menjual *hardware* berupa *box* (kotak) atau *software* karena pendekatan bisnis yang diimplementasikan adalah tantangan bisnis (*business challenge*) sehingga diusahakan penjualan bersifat opex dan bukan capex agar tidak memberatkan pelanggan.
4. Strategi bisnis berupa strategi ekspansi merupakan pilihan tepat yang dapat mempertahankan bisnis untuk menaikkan pendapatan perusahaan dengan menambah pasar atau fungsi pada bisnis perusahaan.

SARAN

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan evaluasi atas industri-industrinya, serta mengembangkan industri pasar untuk kegiatan penetrasi pasar dimana belum banyak kompetitor dan mengurangi industri pasar yang dianggap kurang mampu memberikan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan.
2. Melakukan upaya pengembangan dan pembaharuan perencanaan strategi bisnis yang ada secara berkala sesuai dengan perkembangan jaman.
3. Mengupayakan dari segi pemasaran website perusahaan untuk terus terjaga konsep tingkat estetika agar menarik calon pelanggan baru disesuaikan dengan kondisi dan strategi perusahaan yang akan datang.
4. Peneliti selanjutnya dapat mencari fenomena yang berkaitan dengan topik yang hampir sama yaitu diferensiasi layanan sebagai basis implementasi strategi bisnis, namun pada perusahaan yang bergerak pada industri yang berbeda atau berdasarkan pengalaman peneliti selanjutnya yang telah bekerja di dua perusahaan dalam industri yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Moch C dan Utami, Meinarini Catur. (2012). *Analisis SWOT pada Strategi Bisnis dalam Kompetisi Pasar*. Studia Informatika: Jurnal Sistem Informasi, 5(1), 2012, 1-9.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jilid Kedua. Edisi 13. Jakarta: Erlangga.
- Tampi, Nicky Hannry Ronaldo. (2015). *Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan dan Diferensiasi Citra terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran*. Jurnal EMBA. Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 68-81.
- Wanti, S. Taufiqurrahman, dan D.D. Rahayu. (2014). *Analisis Strategi Keunggulan bersaing dengan pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru*. JOM Vekon 1(2).