

Membangun Keunggulan Bersaing: Kasus Ace Hardware Indonesia

Roger Leandro Rudyan¹, Lena Ellitan²

^{1,2} Widya Mandala Catholic University

E-mail: lena@ukwms@ac.id

Article History:

Received: 24 Januari 2024

Revised: 03 Februari 2024

Accepted: 05 Februari 2024

Keywords:

Keunggulan Bersaing, Sustainability, VMTS, Analisis Lingkungan, CSR, Isu-isu manajemen.

Abstract: Tujuan pembahasan tulisan ini adalah: (1). Untuk mengetahui Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Perusahaan ACE Hardware Indonesia. (2). Untuk menganalisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal Perusahaan ACE Hardware Indonesia. (3). Untuk menganalisis Isu Manajemen dan Isu Operasional Perusahaan ACE Hardware Indonesia. (4). menganalisis Evaluasi dan Pengendalian Perusahaan ACE Hardware Indonesia. (5). mengetahui CSR yang dilakukan Perusahaan ACE Hardware Indonesia. (6). Untuk mengetahui strategi untuk meraih Sustainability dan Competitive Advantage yang dilakukan Perusahaan ACE Hardware Indonesia. ACE Hardware masih eksis dan bertahan hingga saat ini meskipun sudah banyak perusahaan pesaing baru yang lebih modern dan kekinian. ACE sudah berhasil menjalankan strategi-strateginya dalam mencapai sustainability dan competitive advantage. Meskipun mempunyai banyak kelebihan seperti banyaknya gerai yang tersebar di Indonesia, menjual berbagai produk hingga 68.000 jenis, keunggulan sumber daya manusia profesional yang berkualitas dalam bidangnya, hingga berbagai peran ACE dalam pelaksanaan CSR membuat mereka meraih keberhasilan dalam bersaing dengan para kompetitor; namun ACE masih memiliki berbagai kekurangan. Saya berharap kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh ACE Hardware Indonesia dapat diperbaiki dan dikembangkan agar dapat menjadi lebih baik lagi.

PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis antar perusahaan, sebuah perusahaan diharapkan memiliki keunggulan kompetitif yang dapat menguntungkan dan menjadikan perusahaan tersebut lebih unggul dari pesaing-pesaingnya. Dengan memiliki keunggulan kompetitif tersebut, perusahaan akan memiliki *sustainability* atau kelangsungan hidup bisnis dalam jangka panjang karena memiliki kelebihan dan keunggulan dibanding dengan perusahaan pesaing.

Dalam berjalannya sebuah perusahaan dan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dan *sustainability* terdapat berbagai strategi yang dibutuhkan perusahaan tersebut dalam

menjalankan bisnisnya. Penggunaan manajemen stratejik tentu dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan analisis, perancangan, hingga pengambilan sebuah keputusan. Manajemen stratejik juga membantu perusahaan dalam membuat visi, misi, dan tujuan yang mereka inginkan. Analisis tersebut juga selalu menjadi dasar dan patokan bagi perusahaan agar senantiasa menjalankan bisnisnya sesuai dengan visi dan misi, serta untuk lebih mengetahui apakah mereka sudah mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Perusahaan ACE Hardware Indonesia adalah perusahaan yang akan dianalisis penerapan manajemen stratejiknya. Hal tersebut karena saya tertarik dengan perusahaan ACE Hardware yang masih terus eksis hingga saat ini di saat banyak pesaing yang lebih modern, lebih kekinian, dan lebih menarik dalam penjualannya. Saya ingin mengetahui strategi apa saja yang mereka terapkan dalam aktivitas bisnis mereka sehingga ACE Hardware masih menjadi perusahaan ritel perlengkapan rumah tangga terbesar dan ternama di Indonesia. Dalam sebuah perusahaan juga terdapat faktor yang mendukung juga yang menghambat perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Pada makalah ini juga akan terdapat Analisis Internal dan Eksternal untuk perusahaan. Analisis internal berfungsi untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan apa saja yang perusahaan miliki, dan tentunya berguna bagi perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkannya. Sedangkan Analisis Eksternal sendiri berfungsi untuk mengetahui adanya ancaman ataupun peluang yang perusahaan miliki untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dengan para pesaingnya. Terutama karena banyaknya pesaing dari ACE Hardware yang lebih modern dan kekinian, sehingga lebih menarik untuk dikunjungi tokonya. Tujuan pembahasan tulisan ini adalah:

1. Untuk mengetahui Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Perusahaan ACE Hardware Indonesia.
2. Untuk menganalisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal Perusahaan ACE Hardware Indonesia.
3. Untuk menganalisis Isu Manajemen dan Isu Operasional Perusahaan ACE Hardware Indonesia.
4. Untuk menganalisis Evaluasi dan Pengendalian Perusahaan ACE Hardware Indonesia.
5. Untuk mengetahui CSR yang dilakukan Perusahaan ACE Hardware Indonesia.
6. Untuk mengetahui strategi untuk meraih Sustainability dan Competitive Advantage yang dilakukan Perusahaan ACE Hardware Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

PT ACE Hardware Indonesia Tbk. didirikan pada 1995 dan bergerak di bidang usaha perlengkapan rumah tangga dan gaya hidup. Gerai pertama ACE dibuka pada tahun 1995 di Karawaci, Tangerang. Sejak saat itu, ACE Hardware Indonesia terus berkembang sebagai perusahaan ritel dan kini telah menjadi salah satu perusahaan ritel terkemuka yang menyediakan beragam perlengkapan rumah tangga dan gaya hidup di Indonesia. Dengan jaringan gerai modern yang dikelola secara profesional, ACE Hardware Indonesia semakin dikenal sebagai The Helpful Place untuk masyarakat Indonesia yang ingin menemukan produk-produk perlengkapan rumah tangga dan gaya hidup berkualitas.

ACE menyediakan aplikasi yang dapat digunakan untuk memberikan layanan bagi para pelanggan, yaitu ACE Indonesia: MISS ACE. ACE Hardware juga menyediakan *e-mail* dan nomor telepon customer service untuk menerima kritik, saran, dan pertanyaan dari semua pelanggan, mereka dapat menghubungi ACE melalui *e-mail* ask_ace@acehardware.co.id dan

pada nomor telepon 1500582. Pelanggan juga dapat mencari dan menemukan informasi mengenai ACE pada website resmi mereka, yaitu acehardware.co.id.

Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Perusahaan ACE Hardware Indonesia

Visi: Menjadi pusat ritel perlengkapan rumah tangga dan gaya hidup di Indonesia.

Misi: Memberikan ragam pilihan kebutuhan dan gaya hidup, lebih dekat dengan masyarakat melalui inovasi kemudahan berbelanja selaras dengan prinsip keberlanjutan.

Tujuan: ACE berkomitmen untuk membantu konsumen menemukan solusi dan meningkatkan kualitas hidup, lewat tindakan yang nyata dan dapat diandalkan.

Strategi: Tiga pilar pedoman dan strategi ACE dalam menjalankan bisnis:

1. Lengkap
Kami memaksimalkan upaya membantu konsumen dengan ragam produk yang menjawab berbagai kebutuhan, juga memperluas wawasan agar dapat melayani lebih baik dan meningkatkan pengalaman belanja yang dapat dinikmati konsumen.
2. Dekat
Kami mempersingkat jarak lewat produk yang relevan dengan kehidupan konsumen, terus berusaha memahami apa yang dibutuhkan dan memberikan pelayanan maksimal, toko yang tersebar di seluruh Indonesia, serta inovasi belanja secara online.
3. Mudah
Prioritas kami adalah memudahkan konsumen beraktivitas dalam kehidupannya dengan produk yang solutif, komunikasi yang jelas dan informatif, juga pengalaman belanja yang dapat dirasakan manfaatnya secara nyata.¹

Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan ACE Hardware Indonesia

Lingkungan Internal

Pemasaran

- a. Strength
Dengan adanya perkembangan teknologi dan media sosial, ACE Hardware dapat memanfaatkan platform ini untuk memperluas jangkauan pasar mereka. Perusahaan dapat menggunakan media social seperti *Instagram* dan *TikTok* untuk berpromosi, memberikan informasi mengenai produk mereka, serta menjalin hubungan dengan konsumen melalui interaksi langsung (live di media sosial).²
- b. Weakness
ACE Hardware kurang mempunyai promosi yang efektif dalam menjual produk-produk mereka, promo atau diskon yang kurang menguntungkan, dan juga desain atau tampilan toko yang terlihat kuno, tidak modern, dan kurang menarik, menjadikan pelanggan di *mall* atau pusat perbelanjaan tidak sepenuhnya menyadari dan tertarik untuk berkunjung ke toko ACE.

¹ ACE Hardware Indonesia. "Tentang ACE", diakses dari <https://www.acehardware.co.id/company>, pada 4 Desember 2023 pukul 16:06 WIB.

² Osella. "PT ACE Hardware Indonesia: Analisis SWOT dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Perkakas dan Perbaikan Rumah Tangga", diakses dari <https://perpusteknik.com/analisis-swot-pt-ace-hardware-indonesia/>, pada 6 Desember 2023 pukul 13:50 WIB.

Keuangan

a. Strength

ACE Hardware Indonesia sudah memiliki Initial Public Offering (IPO) perdana dengan 515.000.000 saham dengan nilai per Rp 100 per saham dengan harga penawaran Rp 820 per saham melalui pasar modal. Berdasarkan surat keputusan Ketua Pengawas Pasar Modal Badan dan Lembaga Keuangan (Bapepam & LK) No. S-5424/BL/2007 tanggal 30 Oktober 2007, Perseroan sudah menerima Surat Efektifitas Pernyataan Pendaftaran.³

b. Weakness

Harga saham ACE Hardware mudah mengalami penurunan, hal tersebut karena pelemahan saham ACE tidak lepas dari aksi jual yang dilakukan investor asing. Investor asing merupakan pemegang saham mayoritas dari hampir 40 persen saham perusahaan yang beredar di publik. Banyak investor luar yang melepas saham ACE, sehingga terjadi penurunan harga saham. Sebagaimana diketahui, dari 40 persen saham *free float*, hampir 80 persen sampai 90 persen dipegang oleh institusi luar, bukan dari dalam.⁴

Operasional

a. Strength

ACE Hardware mempunyai agen sebagai penerima order. Agen bekerja hanya menerima pemesanan barang yang akan dibeli, selanjutnya pemesanan barang akan disampaikan ke ACE Hardware guna proses penyediaan barang. Setelah barang selesai di *packing*, barang akan di kirim kembali ke agen. ACE Hardware bekerjasama dengan agen-agen tersebut guna memperluas wilayah pemasaran, dengan demikian ACE Hardware lebih mudah membangun jaringan usaha dengan mitranya melalui pelayanan yang professional dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.⁵

b. Weakness

Soal perkembangannya sebagai perusahaan yang Omnichannel, ACE masih belum terlalu efektif mengembangkan performa mereka di *online*. Selama ini, Ace hanya mengandalkan pembayaran mereka secara online melalui Ruparupa.com dan bekerjasama dengan berbagai *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia. jika mereka berinovasi lebih lagi dalam *digital marketing* untuk meningkatkan *online channel* mereka seperti membuat ACE app yang dapat diunduh di berbagai *devices* (Android dan Apple)⁶.

³ ACE Hardware Indonesia. "Financial Reports", diakses dari <https://corporate.acehardware.co.id/en/investor/financial-reports>, pada 6 Desember 2023 pukul 14:23 WIB.

⁴ Iim Fathimah Timorria. "Saham ACE Hardware Loyo pada 2022, Bos ACES Buka Suara Soal Buyback", diakses dari <https://market.bisnis.com/read/20221218/192/1609550/saham-ace-hardware-loyo-pada-2022-bos-aces-buka-suara-soal-buyback>, pada 6 Desember 2023 pukul 14:36 WIB.

⁵ M. Nur Azis. "SWOT Analysis in The Implementation of Marketing Strategies for ACE Hardware Companies", diakses dari <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/1287/1254>, pada 5 Desember 2023 pukul 11:04 WIB.

⁶ Sharon Laurensia Gunawan. "Apakah ACE Hardware Siap Memasuki Omnichannel Environment", diakses dari <https://bbs.binus.ac.id/gbm/2021/01/21/apakah-ace-hardware-siap-memasuki-omnichannel-environment/>, pada 6 Desember 2023 pukul 15:01 WIB.

Sumber Daya Manusia

a. Strength

Sebagai wujud komitmen ACE Hardware dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, ACE Hardware memberikan pelayanan pelanggan yang unggul yaitu dengan staf yang terlatih dan ramah⁷ serta menyediakan nomor telepon (*call center*) yang selalu aktif agar memudahkan pelanggan menyampaikan pengaduannya kepada *customer service* ACE Hardware.⁸

b. Weakness

Sebagian besar toko ACE Hardware yang tersebar di seluruh Indonesia memiliki toko dengan wilayah yang sangat lebar, luas, dan menjual sangat banyak jenis produk. Hal tersebut mengakibatkan pengetahuan setiap individu mengenai informasi produk hingga letak suatu produk dalam toko diuji. Tidak kurang dari mereka mengalami lupa mengenai letak suatu produk sehingga pelanggan yang sedang mencari sebuah produk harus menunggu dalam waktu yang agak lama untuk mengetahui di mana letak produk yang mereka sedang cari.

Sistem Informasi Manajemen

a. Strength

ACE telah menerapkan manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management/SCM*) untuk lebih mengintegrasikan distribusi barang, penentuan harga yang kompetitif, dan pengelolaan pasokan, guna menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Penerapan SCM juga mencakup pengelolaan hubungan dengan pihak eksternal melalui korespondensi *e-mail* atau telepon, kunjungan ke berbagai *trade fair* serta kunjungan ke fasilitas produksi pemasok.⁹

b. Weakness

Berdasarkan analisis laporan keuangan ACE Hardware Indonesia pada tahun 2020 dan 2021, ACE memiliki kelemahan dari SCM yaitu banyaknya *inventory* dalam *warehouse* dikarenakan penurunan omset penjualan. Hal tersebut terjadi karena terdapat penurunan kedatangan pengunjung ke gerai ritel yang menyebabkan *inventory* semakin banyak dan menyebabkan peningkatan biaya-biaya untuk *inventory*.¹⁰

⁷ Osella. "PT ACE Hardware Indonesia: Analisis SWOT dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Perkakas dan Perbaikan Rumah Tangga", diakses dari <https://perpusteknik.com/analisis-swot-pt-ace-hardware-indonesia/>, pada 6 Desember 2023 pukul 13:50 WIB.

⁸ M. Nur Azis. "SWOT Analysis in The Implementation of Marketing Strategies for ACE Hardware Companies", diakses dari <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/1287/1254>, pada 5 Desember 2023 pukul 11:04 WIB.

⁹ ACE Hardware Indonesia. "Sustainability Report 2019: Getting Closer to Customers", diakses dari <https://corporate.acehardware.co.id/files/sustainability/report>, pada 8 Desember 2023 pukul 14:55 WIB.

¹⁰ Ira Oktapyani. "Identifikasi Masalah Sistem Rantai Pasok pada PT ACE Hardware Indonesia Tbk", diakses dari <https://id.scribd.com/document/579049906/identifikasi-masalah-sistem-rantai-pasok-pada-pt-ace-hardware-indonesia-tbk>, pada 8 Desember 2023 pukul 14:30 WIB.

Lingkungan Eksternal

Politik

a. Opportunities

Adanya perubahan-perubahan pemerintahan terhadap regulasi atau perundang-undangan dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran perusahaan ACE Hardware Indonesia. Saat terdapat regulasi baru yang menguntungkan bagi ACE, hal yang terjadi adalah meningkatkan profitabilitas perusahaan dari daya beli pelanggan yang meningkat.

b. Threat

Dapat diketahui bahwa produk yang dijual oleh ACE Hardware Indonesia adalah produk yang 80% berstatus impor dan 20% produk lokal, yang menandakan pajak yang dimiliki oleh perusahaan ACE akan sangat besar, karena produk yang dijual hingga 80% adalah produk impor. Pajak barang impor akan menjadi pengeluaran yang cukup besar bagi ACE, ditambah dengan produk ACE adalah produk dengan kualitas yang tinggi, sehingga harga produk-produk impor tersebut juga akan sangat tinggi.

Economic

a. Opportunity

Produk ACE Hardware dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu Home Improvement dan Lifestyle. Hal tersebut menjadikan ACE menjual berbagai produk dengan kualitas yang tinggi, maka dapat itu dapat dilihat bahwa target pasar ACE adalah masyarakat kalangan ekonomi menengah ke atas. Hal tersebut menjadi peluang bagi ACE karena keberadaan pelanggan akan selalu terjamin karena mempunyai kondisi ekonomi yang baik dan stabil.¹¹

b. Threat

Naik turunnya nilai mata uang rupiah terhadap dollar, hal ini sangat berpengaruh bagi konsumen ACE Hardware khususnya untuk segmen perusahaan (*corporate*)¹². Hal tersebut juga berdampak besar karena harga produk-produk ACE Hardware cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi konsumen yang memiliki anggaran terbatas atau mencari produk dengan harga yang lebih terjangkau.¹³

Social

a. Opportunity

Setiap tahun ACE Hardware selalu berupaya melakukan ekspansi dengan menambah jumlah gerainya di seluruh Indonesia, yang saat ini telah mencapai 230 gerai yang tersebar di berbagai kota di Indonesia serta sudah menjual lebih dari 68.000 jenis produk. Dengan banyaknya gerai yang dimiliki dan banyaknya jenis produk, ACE mempunyai peluang yang besar dalam mendapatkan banyak pelanggan dari berbagai usia dan berasal dari berbagai

¹¹ Rivan Kurniawan. "Hampir 200 Outlet, Begini Peluang ACES di Masa Depan", diakses dari <https://www.finansialku.com/peluang-aces-di-masa-depan/>, pada 6 Desember 2023 pukul 21:05 WIB.

¹² M. Nur Azis. "SWOT Analysis in The Implementation of Marketing Strategies for ACE Hardware Companies", diakses dari <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/1287/1254>, pada 5 Desember 2023 pukul 11:04 WIB.

¹³ Osella. "PT ACE Hardware Indonesia: Analisis SWOT dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Perkakas dan Perbaikan Rumah Tangga", diakses dari <https://perpusteknik.com/analisis-swot-pt-ace-hardware-indonesia/>, pada 6 Desember 2023 pukul 13:50 WIB.

daerah.¹⁴

b. Threat

Penjualan produk ACE Hardware adalah didominasi sebesar 80% produk impor dan produk lokal hanya 20%. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi produk-produk lokal yang bekerja sama dengan ACE. Hal tersebut menjadi ancaman karena sebagian pelanggan akan memilih untuk membeli produk-produk impor ternama yang mayoritas dijual dalam gerai.

Technology

a. Opportunities

ACE menggunakan teknologi untuk mempermudah proses memilih dan berbelanja bagi konsumen. ACE memberikan opsi belanja secara daring (*online*) dengan berbagai promo. Salah satunya, gratis biaya pengiriman untuk pelanggan yang berbelanja melalui situs resmi mereka, ACE Online. ACE juga memberikan layanan belanja yang praktis melalui WhatsApp hingga *video call*. Hal ini memungkinkan pelanggan melihat produk yang dibutuhkan. Selain itu, pelanggan juga bisa berkonsultasi mengenai produk sebelum melakukan transaksi pembelian. Sehingga, pelanggan bisa berbelanja dengan efektif dan lebih efisien meski tidak perlu datang langsung ke toko.¹⁵

b. Threat

Perusahaan ACE mengalami serangan siber yang berdampak melumpuhkan sebagian besar sistem informasinya. Sistem yang terkena dampak adalah sistem manajemen gudang ACE, sistem invoices, sistem ACE Rewards, dan sistem telepon Care Center. Serangan siber tersebut mengakibatkan pengiriman produk menjadi terganggu dan tertunda, sehingga menghasilkan pelanggan memilih untuk tidak melakukan belanja dan pemesanan lebih lanjut.¹⁶

3.3.2.5. Legal

a. Opportunities

ACE Hardware patuh Terhadap Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Laporan keuangan konsolidasian Grup telah disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia yang meliputi Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) dan Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK) yang diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan - Ikatan Akuntan Indonesia (DSAK-IAI), serta Peraturan Pasar Modal yang berlaku antara lain Peraturan Otoritas Jasa Keuangan/Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (OJK/Bapepam-LK) No. VIII.G.7 tentang “Pedoman Penyajian Laporan Keuangan”, Keputusan Ketua Bapepam - LK No. KEP-347/BL/2012 tentang penyajian dan pengungkapan laporan keuangan

¹⁴ Rivan Kurniawan. “Hampir 200 Outlet, Begini Peluang ACES di Masa Depan”, diakses dari <https://www.finansialku.com/peluang-aces-di-masa-depan/>, pada 6 Desember 2023 pukul 21:05 WIB.

¹⁵ Clara Ermaningtiastuti. “Mengenal Strategi Consumer-Centric ACE Hardware”, diakses dari <https://www.marketeers.com/mengenal-strategi-consumer-centric-ace-hardware/>, pada 6 Desember 2023 pukul 14:05 WIB.

¹⁶ Ionut Arghire. “Cyberattack Disrupts ACE Hardware’s Operations”, diakses dari <https://www.securityweek.com/cyberattack-disrupts-ace-hardwares-operations/>, pada 8 Desember 2023 pukul 15:29 WIB.

emiten atau perusahaan publik.¹⁷

b. Threat

Perusahaan ACE Hardware Indonesia sering mendapatkan gugatan hukum yang disebabkan penundaan kewajiban pembayaran utang (PKPU). Gugatan terbaru berasal dari kantor pengacara Wibowo dan Partners terkait kasus kontrak kerja sama senilai Rp 10 juta per bulan.¹⁸ Kasus tersebut dapat menjadi ancaman besar bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mengurangi rasa kepercayaan pelanggan kepada ACE yang ternyata sering terlambat membayar dan menunggak utang.

Environment

a. Opportunities

ACE Hardware melakukan Optimalisasi Konsumsi Air dan Optimalisasi Pemanfaatan Energi, yaitu dengan mengolah air minum menggunakan teknologi Reverse Osmosis, ACE mengurangi konsumsi air dalam kemasan yang proses produksinya berkontribusi terhadap emisi karbon dan limbah plastic, serta di lingkungan kerja, ACE menjadikan “No Lift Day” (Hari Tanpa Penggunaan Lift) bagian dari keseharian dan penggunaan 100% lampu LED dalam upaya mengurangi konsumsi energi.¹⁹

b. Threat

Sebagian besar gerai ACE Hardware yang tersebar di Indonesia memiliki luas gerai yang sangat besar, karena lokasi gerai kebanyakan berada di *mall* atau pusat perbelanjaan. Hal tersebut menjadikan penggunaan listrik akan sangat besar karena akan banyak produk display yang menggunakan listrik dan juga lampu yang tersebar di seluruh bagian dalam gerai. Penggunaan listrik dalam jumlah banyak dan berlebihan pada gerai ACE dapat menyebabkan meningkatkan emisi karbon ke udara yang menghasilkan efek rumah kaca dan menyebabkan peningkatan suhu global.

3.3.2.7. Competitive Advantage

a. Opportunity

Kelengkapan produk ACE dengan sekitar 68.000 jenis barang dan didukung juga dengan servis yang memuaskan, ACE Hardware menjadi tempat konsumen mendapatkan solusi atas persoalan dalam rumah tangga. Kualitas produk dengan harga kompetitif juga menjadi kekuatan Ace Hardware dibanding pesaing. Sebagai ritel waralaba dari Amerika Serikat, saat ini ACE Hardware Indonesia menghadirkan produk-produk yang 80% berstatus impor dan 20% produk lokal.²⁰

b. Threat

¹⁷ ACE Hardware Indonesia. “Financial Reports”, diakses dari <https://corporate.acehardware.co.id/en/investor/financial-reports>, pada 6 Desember 2023 pukul 14:23 WIB.

¹⁸ Syahrizal Sidik. “Duh! ACE Hardware Digugat PKPU Lagi, Ada Apa Sebenarnya?”, diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/2021062142835-17-250019/duh-ace-hardware-digugat-pkpu-lagi-ada-apa-sebenarnya>, pada 8 Desember 2023 pukul 15:38 WIB.

¹⁹ ACE Hardware Indonesia. “Keberlanjutan Planet”, diakses dari <https://corporate.acehardware.co.id/id/keberlanjutan/planet>, pada 5 Desember 2023 pukul 11:25 WIB.

²⁰ Marketeers Editor. “Alasan ACE Hardware Jadi Ritel Rujukan”, diakses dari <https://www.marketeers.com/alasan-ace-hardware-jadi-ritel-rujukan/>, pada 6 Desember 2023 pukul 14:12 WIB.

Adanya perubahan tren dan gaya hidup konsumen menjadi lebih modern dapat menjadi ancaman bagi ACE Hardware. Konsumen dapat beralih ke merek-merek lain yang lebih sesuai dengan tren terkini atau gaya hidup mereka. Oleh karena itu, ACE Hardware Indonesia harus selalu mengikuti tren dan kebutuhan konsumen agar tetap relevan dan bisa bersaing di pasaran.²¹

Isu Manajemen dan Isu Operasional Perusahaan ACE Hardware Indonesia

Isu Manajemen

PT ACE Hardware Indonesia Tbk (ACE) kembali meraih penghargaan dalam *Indonesia's Best Manage Companies Award 2023*. Penghargaan ini diraih karena kemampuan ACE dalam pengelolaan strategi, inovasi, budaya, dan tata kelola perusahaan serta keuangan yang dinilai baik. Hal tersebut dapat terjadi karena komitmen ACE Hardware untuk terus menghadirkan ragam kebutuhan rumah dan gaya hidup bagi masyarakat Indonesia serta berinovasi sesuai dengan slogan ACE sebagai “*The Helpful Place*”

Pencapaian ini tidak lepas dari kerja keras dan dedikasi semua karyawan dalam PT ACE Hardware Indonesia, karena dapat diketahui karyawan ACE Hardware adalah sumber daya manusia profesional yang terbaik di bidangnya sehingga dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif ACE sebagai perusahaan ritel terkemuka di Indonesia dengan menghasilkan kinerja positif yang berlandaskan *operational excellence*. Meskipun dengan didapatkannya penghargaan tersebut, ACE tetap selalu berinovasi dan melakukan ekspansi secara strategis, didukung dengan evaluasi dan riset yang komprehensif.²²

Isu Operasional

PT ACE Hardware Indonesia Tbk telah mengadopsi praktik Tata Kelola Perusahaan yang baik yaitu menggunakan Good Corporate Governance (GCG) dengan pelaksanaan yang konsisten. Sejak didirikan, ACE telah menjadikan GCG sebagai pedoman standar dalam pengelolaan usaha berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran. Penerapan prinsip-prinsip GCG pada lingkungan operasional perusahaan adalah sebagai berikut:

1. **Transparansi**
Prinsip transparansi telah diterapkan dalam pengambilan keputusan, penyampaian informasi yang relevan dan material tentang perusahaan bagi kepentingan seluruh pemangku kepentingan.
2. **Independensi**
ACE dikelola secara profesional tanpa dipengaruhi oleh pihak manapun dan oleh konflik kepentingan apapun yang tidak sesuai dengan aturan dan prinsip-prinsip GCG.
3. **Akuntabilitas**

²¹ Osella. “PT ACE Hardware Indonesia: Analisis SWOT dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Perkakas dan Perbaikan Rumah Tangga”, diakses dari <https://perpusteknik.com/analisis-swot-pt-ace-hardware-indonesia/>, pada 6 Desember 2023 pukul 13:50 WIB.

²² Shera Vanessa Sarazar. “Manajemen Isu dan Komunikasi Krisis: Pengertian, Penyebab, Proses, dan Tahapannya”, diakses dari <https://mediakaltim.com/manajemen-isu-dan-komunikasi-krisis-pengertian-penyebab-proses-dan-tahapannya/>, pada 8 Desember 2023 pukul 14:13 WIB.

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola operasi secara efektif karena kejelasan fungsi, kedudukan dan tanggung jawab para eksekutif perusahaan, berdasarkan tujuan strategis perusahaan, pengawasan efektif Dewan Komisaris dan akuntabilitas terhadap perusahaan dan para pemegang saham.

4. Tanggung jawab

Dalam menjalankan perusahaan, manajemen ACE sepenuhnya bertanggung jawab terhadap semua keputusan eksekutif maupun manajemen dan bertanggung jawab untuk menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan prinsip-prinsip operasional perusahaan yang baik.

5. Kewajaran

Kebijakan perusahaan telah sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan menurut hak-hak para pemangku kepentingan yang timbul dari kesepakatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.²³

Evaluasi dan Pengendalian Perusahaan ACE Hardware Indonesia

Evaluasi

1. Perusahaan ACE Hardware Indonesia melakukan penilaian secara berkala (triwulan) terhadap kesesuaian dan efektivitas proses perusahaan untuk mengendalikan seluruh aktivitas dan mengantisipasi resiko pada ruang lingkup kerja perusahaan.
2. Secara periodik membuat informasi perkembangan dan hasil rencana audit tahunan, serta mengevaluasi seluruh sumber daya departemen
3. Menginformasikan kepada direksi apabila dijumpai standar prosedur/ketentuan yang berpotensi menyebabkan penyimpangan atau tidak efisien.
4. Menyusun dan mengembangkan rencana audit tahunan dengan menggunakan metode analisa resiko dan diajukan kepada Komite Audit secara periodik.
5. Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.

Pengendalian

1. Melakukan pelaporan hal-hal terkait proses pengendalian seluruh aktivitas perusahaan termasuk potensi perbaikan terhadap proses tersebut dan memberikan informasi mengenai hal yang terkait pemecahan masalah.
2. Membangun koordinasi mengenai pengawasan dan pengendalian terkait security, legal, human resources, finance, external audit).
3. Melakukan pengujian dan pengendalian internal serta sistem manajemen resiko sesuai dengan kebijakan perusahaan.²⁴

Tanggung Jawab Sosial (CSR) Perusahaan ACE Hardware Indonesia

1. Optimalisasi Pemanfaatan Lahan

Untuk setiap lahan yang digunakan seiring pertumbuhan toko ACE, ACE melakukan

²³ Study.com. "Explain Strategic Issues, Operational Issues, and Tactical Issues", diakses dari <https://homework.study.com/explanation/explain-strategic-issues-operational-issues-and-tactical-issues.html>, pada 8 Desember 2023 pukul 14:19 WIB.

²⁴ ACE Hardware Indonesia. "Pedoman Kerja Internal Audit", diakses dari <https://corporate.acehardware.co.id/files/uploads/internal-audit>, pada 8 Desember 2023 pukul 17:37 WIB.

pemberdayaan masyarakat sekitar melalui pelatihan keterampilan dan pembukaan lapangan kerja.

2. Optimalisasi Konsumsi Air

Dengan mengolah air minum menggunakan teknologi Reverse Osmosis, ACE mengurangi konsumsi air dalam kemasan yang proses produksinya berkontribusi terhadap emisi karbon dan limbah plastik.

3. Optimalisasi Pemanfaatan Energi

Di lingkungan kerja, ACE menjadikan “*No Lift Day*” (Hari Tanpa Penggunaan Lift) bagian dari keseharian dan penggunaan 100% lampu LED dalam upaya mengurangi konsumsi energi.

4. Manajemen Sampah

ACE mensosialisasikan pemilahan sampah baik secara internal, juga secara public di ratusan toko ACE seluruh Indonesia. ACE bertekad mengambil peran dalam pengelolaan sampah untuk mendukung ekonomi sirkular.

5. Produk Ramah Lingkungan

Secara bertahap, ACE mencari alternative material hingga kemasan produk yang tidak membahayakan lingkungan. ACE juga berupaya melakukan inovasi produk untuk menunjang masyarakat dalam gaya hidup berkelanjutan.

6. Pengurangan Emisi Karbon

ACE memanfaatkan energy terbarukan dalam aktivitas operasional, serta melakukan efisiensi rute dan transportasi dalam kegiatan distribusi.²⁵

3.7. Strategi untuk Meraih *Sustainability* dan *Competitive Advantage*

Sebagai retailer, ACE menjadi titik pertemuan antara berbagai brand, vendor, dan distributor. Maka dari itu ACE mempunyai strategi untuk meraih *Sustainability* dan *Competitive Advantage* dengan bersama rekanan ACE yang memiliki nilai-nilai keberlanjutan yang sama, ACE dan rekan ingin berperan aktif dalam menciptakan dampak positif. Berikut adalah Brand, Vendor, dan Distributor rekan ACE Hardware Indonesia:²⁶

1. ACEPRESSO Coffee Journey
2. ASTONISH Premium Edition
3. KLAZ
4. RED EARTH
5. ACROZ
6. CLARK KENSINGTON
7. KRISBOW

KESIMPULAN

Manajemen stratejik adalah sebuah teori yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan strategis dan operasional sebuah perusahaan dalam skala besar dan jangka panjang agar perusahaan tersebut dapat berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik tujuan strategis maupun operasional yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif terhadap para perusahaan pesaing di pasar yang sama. Dapat dilihat bahwa perusahaan ACE Hardware Indonesia adalah salah satu perusahaan ritel terbesar di

²⁵ ACE Hardware Indonesia. “Keberlanjutan Planet”, diakses dari <https://corporate.acehardware.co.id/id/keberlanjutan/planet>, pada 5 Desember 2023 pukul 11:25 WIB.

²⁶ ACE Hardware Indonesia. “Tentang ACE”, diakses dari <https://www.acehardware.co.id/company>, pada 4 Desember 2023 pukul 16:06 WIB.

Indonesia yang menjual berbagai perlengkapan rumah tangga. Sudah berdiri sejak 1995, ACE Hardware masih eksis dan bertahan hingga saat ini meskipun sudah banyak perusahaan pesaing baru yang lebih modern dan kekinian. ACE sudah berhasil menjalankan strategi-strateginya dalam mencapai sustainability dan competitive advantage. Meskipun mempunyai banyak kelebihan seperti banyaknya gerai yang tersebar di Indonesia, menjual berbagai produk hingga 68.000 jenis, keunggulan sumber daya manusia profesional yang berkualitas dalam bidangnya, hingga berbagai peran ACE dalam pelaksanaan CSR membuat mereka meraih keberhasilan dalam bersaing dengan para kompetitor, namun ACE masih memiliki berbagai kekurangan. Saya berharap kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh ACE Hardware Indonesia dapat diperbaiki dan dikembangkan agar dapat menjadi lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- ACE Hardware Indonesia. (2018). *Pedoman Kerja Internal Audit*. Didapatkan dari <https://corporate.acehardware.co.id/files/uploads/internal-audit>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 17:37 WIB.
- ACE Hardware Indonesia. (2019). *Sustainability Report 2019: Getting Closer to Customers*. Didapatkan dari <https://corporate.acehardware.co.id/files/sustainability/report>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 14:55 WIB.
- ACE Hardware Indonesia. (2022). *Financial Reports*. Didapatkan dari <https://corporate.acehardware.co.id/en/investor/financial-reports>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 14:23 WIB.
- ACE Hardware Indonesia. (2022). *Keberlanjutan Planet*. Didapatkan dari <https://corporate.acehardware.co.id/id/keberlanjutan/planet>, diakses pada 5 Desember 2023 pukul 11:25 WIB.
- ACE Hardware Indonesia. (2022). *Tata Kelola Perusahaan*. Didapatkan dari <https://corporate.acehardware.co.id/id/tata-kelola-perusahaan>, diakses pada 16:47 WIB.
- ACE Hardware Indonesia. (2022). *Tentang ACE*. Didapatkan dari <https://www.acehardware.co.id/company>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 16:06 WIB.
- Ardiani, Selvi. (2023). *Analisis SWOT PT ACE Hardware Indonesia*. Didapatkan dari <https://www.scribd.com/document/429471938/analisa-ace-hardware>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 17:59 WIB.
- Arghire, Ionut. (2023). *Cyberattack Disrupts ACE Hardware's Operations*. Didapatkan dari <https://www.securityweek.com/cyberattack-disrupts-ace-hardwares-operations/>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 15:29 WIB.
- Azis, M. Nur. (2021). *SWOT Analysis in The Implementation of Marketing Strategies for ACE Hardware Companies*. Didapatkan dari <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/1287/1254>, diakses pada 5 Desember 2023 pukul 11:04 WIB.
- Dwi, Anugrah. (2023). *Manajemen Strategis*. Didapatkan dari <https://pascasarjana.umsu.ac.id/manajemen-strategis/>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 13:05 WIB.
- Ermaningtiastuti, Clara. (2020). *Mengenal Strategi Consumer-Centric ACE Hardware*. Didapatkan dari <https://www.marketeers.com/mengenal-strategi-consumer-centric-ace-hardware/>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 14:05 WIB.
- Fitriani, Erika Dyah. (2023). *ACE Hardware Kembali Raih Penghargaan Indonesia's Best Managed Company*. Didapatkan dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6855121/ace-hardware-kembali-raih-penghargaan-indonesia-best-managed-company>,

- diakses pada 8 Desember 2023 pukul 16:29 WIB.
- Gunawan, Sharon Laurensia. (2021). *Apakah ACE Hardware Siap Memasuki Omnichannel Environment*. Didapatkan dari <https://bbs.binus.ac.id/gbm/2021/01/21/apakah-ace-hardware-siap-memasuki-omnichannel-environment/>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 15:01 WIB.
- Gurupendidikan. (2023). *CSR Adalah*. Didapatkan dari <https://www.gurupendidikan.co.id/csr-adalah/>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 16:02 WIB.
- Hidayati, Fitriana. (2021). *Manfaat Perumusan Strategi dan Pemilihan Strategi bagi Pemula Bisnis*. Didapatkan dari <https://www.google.com/amp/s/www.kompasiana.com/amp/fitrianahidayati12/606ad618d541df4f4030ef42/manfaat-perumusan-strategi-dan-pemilihan-strategi-bagi-pemula-bisnis>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 14:20 WIB.
- Jati. (2023). *Pengertian Strategi: Tujuan Macam Fungsi Menurut Para Ahli*. Didapatkan dari <https://www.jatikom.com/strategi/>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 15:44 WIB.
- Kho, Budi. (2018). *Pengertian Pengendalian (Controlling) dan Empat Langkah Pengendalian*. Didapatkan dari <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengendalian-controlling-empat-langkah-pengendalian/>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 16:00 WIB.
- Krisna, Mohamad. (2021). *Pentingnya Memiliki Visi dan Misi dalam Bisnis dan Pahami Perbedaannya!* Didapatkan dari <https://www.weefer.co.id/2021/12/pengertian-visi-adalah/>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 13:45 WIB.
- Kurnia, Firdilla. (2022). *Evaluasi Adalah: Pengertian, Tujuan, Tahapan, dan Contohnya*. Didapatkan dari <https://dailysocial.id/post/evaluasi-adalah>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 15:56 WIB.
- Kurniawan, Rivan. (2019). *Hampir 200 Outlet, Begini Peluang ACES di Masa Depan*. Didapatkan dari <https://www.finansialku.com/peluang-aces-di-masa-depan/>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 21:05 WIB.
- Marketeers Editor. (2015). *Alasan ACE Hardware Jadi Ritel Rujukan*. Didapatkan dari <https://www.marketeers.com/alasan-ace-hardware-jadi-ritel-rujukan/>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 14:12 WIB.
- Oktapyani, Ira. (2022). *Identifikasi Masalah Sistem Rantai Pasok pada PT ACE Hardware Indonesia Tbk*. Didapatkan dari <https://id.scribd.com/document/579049906/identifikasi-masalah-sistem-rantai-pasok-pada-pt-ace-hardware-indonesia-tbk>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 14:30 WIB.
- Oliver, Andre. (2021). *Keunggulan Kompetitif, Strategi yang Buat Produk Unggul di Pasar*. Didapatkan dari <https://glints.com/id/lowongan/keunggulan-kompetitif-competitive-advantage/>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 13:14 WIB.
- Osella. (2023). *PT ACE Hardware Indonesia: Analisis SWOT dalam Menghadapi Persaingan di Pasar Perkakas dan Perbaikan Rumah Tangga*. Didapatkan dari <https://perpusteknik.com/analisis-swot-pt-ace-hardware-indonesia/>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 13:50 WIB.
- Pratama, Ridho Dwi. (2021). *Analisis Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Pekon Patoman Kecamatan Pagelaran*. Didapatkan dari <http://repository.umpri.ac.id/id/eprint/849/>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 15:34 WIB.
- Rita. (2019). *Competitive Advantage*. Didapatkan dari <https://bbs.binus.ac.id/gbm/2019/02/26/competitive-advantage/>, diakses pada 6 Desember

- 2023 pukul 16:35 WIB.
- Samahita. (2018). *Melakukan Evaluasi Strategi yang Efektif*. Didapatkan dari <https://samahita.co.id/melakukan-evaluasi-strategi-yang-efektif/>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 14:39 WIB.
- Sarazar, Shera Vanessa. (2022). *Manajemen Isu dan Komunikasi Krisis: Pengertian, Penyebab, Proses, dan Tahapannya*. Didapatkan dari <https://mediakaltim.com/manajemen-isu-dan-komunikasi-krisis-pengertian-penyebab-proses-dan-tahapannya/>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 14:13 WIB.
- Sharlica, Evelyn. (2015). *Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen*. Didapatkan dari <https://www.jtanzilco.com/blog/detail/199/slug/pentingnyasistempengendalian-manajemen>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 14:42 WIB.
- Sidik, Syahrizal. (2021). *Duh! ACE Hardware Digugat PKPU Lagi, Ada Apa Sebenarnya?* Didapatkan dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/2021062142835-17-250019/duh-ace-hardware-digugat-pkpu-lagi-ada-apa-sebenarnya>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 15:38 WIB.
- Study.com. (2023). *Explain Strategic Issues, Operational Issues, and Tactical Issues*. Didapatkan dari <https://homework.study.com/explanation/explain-strategic-issues-operational-issues-and-tactical-issues.html>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 14:19 WIB.
- Syafnidawaty. (2020). *Analisis*. Didapatkan dari <https://raharja.ac.id/2020/11/14/analisis/>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 19:43 WIB.
- Thabroni, Gamal. (2022). *Lingkungan Organisasi: Pengertian (Internal/Eksternal), Pengaruh, dll*. Didapatkan dari <https://serupa.id/lingkungan-organisasi-pengertian-internal-eksternal-pengaruh-dll/>, diakses pada 4 Desember 2023 pukul 15:52 WIB.
- Timorria, Iim Fathimah. (2022). *Saham ACE Hardware Loyo pada 2022, Bos ACES Buka Suara Soal Buyback*. Didapatkan dari <https://market.bisnis.com/read/20221218/192/1609550/saham-ace-hardware-loyo-pada-2022-bos-aces-buka-suara-soal-buyback>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 14:36 WIB.
- Universitas Bakrie. (2023). *Ini Hal Penting yang Harus Kamu Perhatikan dalam Membangun Strategi CSR!* Didapatkan dari <https://bakrie.ac.id/articles/486-ini-hal-penting-yang-harus-kamu-perhatikan-dalam-membangun-strategi-csr.html>, diakses pada 23 Desember 2023 pukul 15:01 WIB.
- Utami, Silmi Nurul. (2021). *Manajemen Strategi: Definisi Para Ahli dan Tugasnya*. Didapatkan dari <https://www.kompas.com/skola/read/2021/07/08/150000569/manajemen-strategi-definisi-para-ahli-dan-tugasnya>, diakses pada 6 Desember 2023 pukul 19:36 WIB.
- Yessica, Dhea Fahreza. (2019). *Penerapan Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Pemasaran dalam Rangka Peningkatan Penjualan Mebel pada UD Jati Agung Kutukulon Jetis Ponorogo*. Didapatkan dari <http://eprints.umpo.ac.id/4882/2/>, diakses pada 8 Desember 2023 pukul 14:01 WIB.