

## ANALISA STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI PT. BAGONG DIRGANTARA NIAGA

Nico Abisha

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [cornell\\_cosmic@live.com](mailto:cornell_cosmic@live.com)

**Abstrak-**PT. Bagong Dirgantara Niaga merupakan sebuah perusahaan distributor yang saat ini fokus bergerak dibidang distribusi produk Pelumas (*lubricant*) untuk di wilayah kota Gresik. Untuk dapat bersaing dalam industri ini serta dapat memperoleh keuntungan secara maksimal, perusahaan harus mampu merumuskan strategi yang tepat serta akurat dalam menghadapi persaingan saat ini. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk merumuskan *alternative strategy* pada perusahaan PT. Bagong Dirgantara Niaga, dengan menggunakan pendekatan matriks *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), serta menganalisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal dari PT. Bagong Dirgantara Niaga. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik sampel yang digunakan yaitu *snowball sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara semistruktur (*semistructure interview*) yang termasuk dalam kategori *in-depth interview*, yang pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Uji keabsahan data yang digunakan yaitu dengan metode triangulasi sumber untuk mengelolah data yang diperoleh, lalu peneliti membandingkan dengan hasil wawancara pada sumber informan lainnya pada PT. Bagong Dirgantara Niaga, apakah ketiga informan ini memiliki hasil informasi yang sama atau tidak. Dari hasil penelitian, peneliti merumuskan *alternative strategy* yang tepat bagi PT. Bagong Dirgantara Niaga adalah strategi *Focus* yang berbasis pada *Best Value* yaitu berfokus pada konsumen loyal terhadap perusahaan yang merupakan kelompok niche yang mengutamakan pelayanan yang baik, sehingga perusahaan tidak perlu mematok harga barang sangat rendah (*low-cost*) yang diikuti dengan penurunan kualitas barang.

**Kata Kunci-** Analisa lingkungan internal, analisa lingkungan eksternal, pendekatan matriks *SWOT*, *alternative strategy*.

### I. PENDAHULUAN

Dalam keadaan dunia bisnis sekarang ini, banyak sekali para pemain-pemain baru yang berdatangan dalam sebuah unit usaha. Hal ini menyebabkan sebuah perusahaan dihadapkan pada sebuah keadaan kompetisi yang semakin ketat, dimana perusahaan-perusahaan baru saat ini memiliki keunggulan untuk dapat mempertahankan eksistensinya dalam sebuah persaingan. Hal ini pun juga terjadi pada persaingan perusahaan distribusi, dimana mereka berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya, salah satunya dari segi harga / *price*. Fenomena tersebut akhirnya berdampak pada perilaku konsumen (*customer behaviour*), dimana mereka telah mengubah paradigmanya, yang mulanya berorientasi pada *product quality* menjadi lebih berorientasi

pada produk dengan harga yang lebih murah (*low-cost*). Salah satu perusahaan distribusi yang ada di Indonesia yaitu PT. Asia Talenta Mandiri. PT. Asia Talenta Mandiri berlokasi di BSD (Bumi Serpong Damai, Tangerang) dan Cikarang dikenal sebagai perusahaan distributor untuk berbagai jenis pelumas (*lubricants*) dan distributor gemuk pelumas di Indonesia, terutama untuk industri pembuatan metal atau logam yakni berbasis minyak (*oil base*) atau air (*water base*). PT. Asia Talenta Mandiri menjadi salah satu perusahaan di nusantara sebagai *Indonesia Lubricant Company, ISO 9001:2008 Certified, LUKAS Quality Management - 127 Certified*. Terkait dengan fenomena diatas, peneliti memiliki keinginan untuk menggunakan perusahaan distributor yang masih muda umurnya sebagai objek penelitian, agar peneliti bisa mengetahui strategi apa yang perlu diterapkan bagi objek penelitian guna mencapai keberhasilan. Di provinsi Jawa Timur sendiri, khususnya di kota Gresik, terdapat beberapa perusahaan yang bergerak dibidang serupa dengan PT. Asia Talenta Mandiri, salah satunya adalah PT. Bagong Dirgantara Niaga, sebuah perusahaan distributor yang saat ini fokus bergerak dibidang distribusi produk Pelumas (*lubricant*) untuk wilayah Gresik, seperti berbagai macam produk Oli dan *Grease* dari merk *Fuchs* yang berasal dari Jerman, dimana pada setiap produk tersebut dilengkapi dengan sertifikat hasil uji internasional untuk menjamin keaslian dan baiknya kualitas produk. Secara garis besar, aktivitas operasional pada PT. Bagong Dirgantara Niaga juga sama dengan perusahaan-perusahaan distribusi lainnya. Perbedaannya hanya terdapat pada strategi pelayanan yang diterapkan oleh perusahaan ini, dimana perusahaan ini menggunakan strategi *after sales service* setelah terjadinya jual beli produk, dengan memberikan jaminan perbaikan secara gratis untuk *gear* yang memakai produk perusahaan jika dalam jangka waktu tertentu mengalami kecacatan fisik. Namun, PT. Bagong Dirgantara Niaga juga memiliki beberapa kelemahan. Pada waktu tertentu, disaat ada permintaan barang dari konsumen, terkadang produsen tidak memiliki ketersediaan *stock* barangnya. Sehingga, PT. Bagong Dirgantara Niaga serta konsumen membutuhkan waktu lebih untuk menunggu produsen dalam menyelesaikan proses produksi barang. Artinya, aktivitas *inbound logistic* (logistik masuk) pada perusahaan ini masih belum berjalan dengan maksimal. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan *competitive strategy* pada PT. Bagong Dirgantara Niaga agar perusahaan ini dapat memiliki keunggulan untuk bertahan

serta menghadapi persaingan dalam jangka panjang.

#### Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Menurut Kotler (2012) strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin. Sedangkan menurut Michael Porter dalam David (2009) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Dari beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan sebuah persaingan pasar dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi bersaing yang efektif.

#### Analisa Lingkungan Internal

Menurut Mary Coulter (2005), *Value Chain Analysis* merupakan alat analisa internal yang berguna untuk memahami aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai suatu produk atau jasa dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya dalam mencapai suatu keunggulan yang kompetitif. Tujuan *Value Chain Analysis* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. *Value Chain Analysis* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi posisi perusahaan dan menganalisis aktivitas-aktivitas yang ada dalam rantai nilai serta mengurangkan atau mengeliminasi aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah pada sebuah produk atau jasa.

#### Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

##### Pengadaan Logistik dalam perusahaan (*Inbound Logistics*)

Adalah aktivitas atau kegiatan yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran input/bahan baku, seperti penanganan bahan baku, pergudangan, kontrol *inventory*, jadwal kendaraan dan pengembalian kepada supplier.

##### Operasional (*Operations*)

Merupakan kegiatan yang dihubungkan dengan mengubah input atau bahan baku menjadi bentuk produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, perawatan perlengkapan, testing, pencetakan dan yang lainnya yang berkaitan dengan prose operasi atau produksi.

##### Pengadaan Logistik luar perusahaan (*Outbound Logistics*)

Adalah kegiatan yang diasosiasikan dengan pengumpulan, penyimpanan dan distribusi produk ke pembeli, seperti pergudangan produk jadi, penanganan material, operasi pengiriman, proses pemesanan dan penjadwalan.

##### Pemasaran dan penjualan (*Marketing and Sales*)

Adalah kegiatan dalam membujuk atau menarik pembeli untuk membeli, seperti pengiklanan, promosi, tenaga penjual, kuota dan harga.

##### Pelayanan (*Service*)

Adalah kegiatan yang diasosiasikan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan dan penambahan produk.

##### Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

Pembelian (*Procurement*), mengacu pada fungsi pembelian seperti pembelian bahan mentah, persediaan dan jenis jenis

barang lainnya yang dapat dijadikan aset seperti mesin-mesin, perlengkapan laboratorium, kantor dan bangunan.

Riset, teknologi, dan pengembangan sistem, terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan ke dalam usaha untuk meningkatkan produk dan proses. Pengembangan teknologi sangat penting untuk keunggulan kompetitif dalam semua industri.

Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*), sebuah aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi kegiatan rekrutmen, pelatihan, pengembangan SDM.

Administrasi Umum, yaitu segala aktivitas perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk pengelolaan umum, perencanaan, keuangan (*finance*), *accounting* dan pengembangan kualitas manajemen.

#### Analisa Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas ancaman dan kesempatan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan perlu menyadari kekuatan serta kesempatan yang dimilikinya, agar perusahaan tersebut memiliki sebuah *opportunities* dalam memenangkan persaingan. Salah satu alat analisa eksternal yang sering dijumpai yaitu *Five Forces Model* yang dibuat oleh Porter. Menurut Porter (Porter's Five Forces Model) dalam buku *Strategic Management* Fred R. David (2009), persaingan di sebuah industri dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima poin kekuatan, yaitu persaingan antara pesaing yang ada, ancaman pendaatang baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, serta kekuatan tawar menawar pembeli.

##### *Rivalry among competing firms*

Analisa bagaimana kuatnya persaingan diantara pemain yang sudah ada, apakah ada pemain yang sangat dominan atau semuanya sama.

##### *Potential entry of new competitors*

Analisa bagaimana cara kompetitor baru memulai bersaing di sektor industri yang sudah ada. Ancaman kompetitor baru tergantung pada modal investasi, sarana distribusi, kemampuan akses teknologi, *brand loyalty* (kesetiaan pelanggan terhadap merk tertentu) dan Peraturan Pemerintah.

##### *Potential development of substitute products*

Analisa bagaimana suatu jasa atau produk dapat menjadi alternatif dari produk atau jasa yang sudah ada, khususnya yang dibuat dengan biaya lebih murah.

##### *Bargaining power of suppliers*

Analisa bagaimana kuatnya posisi pemasok atau *supplier*. *Supplier* yang kuat menangkap nilai lebih dengan cara menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, atau beralih ke partisipan lainnya di industri yang sama.

##### *Bargaining power of customers*

Analisa bagaimana kuatnya posisi pembeli, karena pembeli mempunyai kekuatan untuk menentukan kemana dia akan melakukan transaksi. Pembeli yang kuat, kebalikan dari *supplier* yang kuat, dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa penurunan harga, meminta kualitas atau pelayanan yang lebih baik.

#### SWOT Analysis

Menurut Kurtz (2004), *SWOT Analysis* adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perusahaan agar dapat membandingkan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan kesempatan dan

ancaman dari eksternal. Menurut Pearce dan Robinson (2006), analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT berguna untuk mencocokkan “*fit*” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, serta meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk desain strategi yang sukses bagi organisasi. Didalam *SWOT Analysis*, terdapat 4 elemen yaitu :

*Strengths* (kekuatan), merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

*Weakness* (kelemahan), merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

*Opportunities* (peluang), merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

*Threats* (ancaman), merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri

Didalam penelitian analisis SWOT kita ingin memperoleh hasil berupa kesimpulan-kesimpulan berdasarkan ke-4 faktor dimuka yang sebelumnya telah dianalisa dan digunakan dengan kombinasi dibawah ini :

Strategi Kuadran 1 (*Strengths* dan *Opportunities*), merupakan strategi untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menangkap peluang yang menguntungkan. Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah untuk memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi.

Strategi Kuadran 2 (*Strengths* dan *Threats*), merupakan strategi untuk memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari ancaman yang datang. Strategi ini mencoba mencari kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengurangi atau menangkai ancaman tersebut.

Strategi Kuadran 3 (*Weakness* dan *Opportunities*), Merupakan strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada serta memperkuat perusahaan dengan cara mengurangi kelemahan pada faktor internal seminimal mungkin.

Strategi Kuadran 4 (*Strengths* dan *Threats*), merupakan strategi perusahaan untuk mengambil peluang menguntungkan dalam rangka mengurangi kelemahan.

Strategi Generik Porter

Menurut Porter dalam buku *strategic management* karangan Fred R. David (2009), dimana dikatakan bahwa strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda, yaitu *cost leadership*, *diferensiasi*, dan *focus*. Ketiga basis ini disebut dengan strategi generik. Basis pertama, *cost leadership*, menekankan pada produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Basis kedua sekaligus tipe ketiga dari strategi generik Porter adalah *diferensiasi*, dimana strategi ini bertujuan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dianggap oleh industri sebagai suatu hal yang unik serta luas, yang tujuannya diarahkan pada konsumen yang relatif dan tidak terlalu bermasalah dengan

harga. Basis ketiga yaitu Fokus, berarti memproduksi produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok kecil konsumen atau minoritas.

Formulasi Strategi

Menurut David (2009), terdapat empat tahapan bagi perusahaan dalam melakukan formulasi strategi, yaitu aktivitas peninjauan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, mencari strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Distribusi

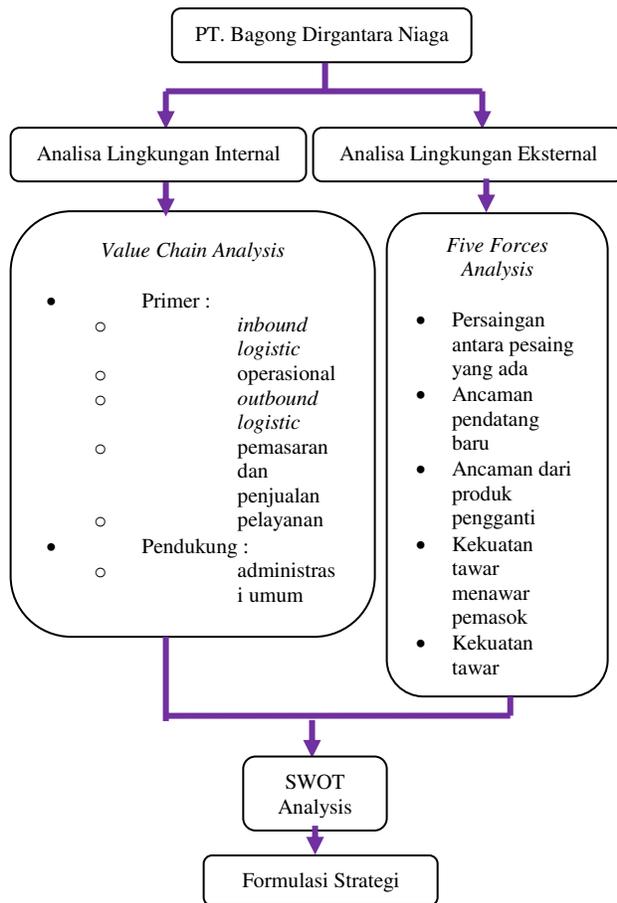
Menurut Kotler (2012), saluran distribusi merupakan suatu perangkat organisasi yang tercakup didalam sebuah proses, yang berguna untuk membuat berbagai macam produk atau jasa, untuk dapat digunakan atau dikonsumsi oleh para konsumen serta para pengguna bisnis tersebut. Sedangkan menurut Tjiptono (2008) distribusi merupakan suatu proses kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk mempermudah kegiatan penyaluran barang atau jasa dari pihak produsen ke pihak konsumen.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya terkait dengan objek penelitian ini, salah satunya yaitu “*Competitive Strategies of the Turkish Manufacturing Enterprise*” yang ditulis oleh Korhan Karacaoglu dan Ozlem Ozkanli. Dalam jurnal ini dijelaskan tentang bagaimana peneliti melakukan analisa tentang tipe-tipe *competitive strategy* yang digunakan oleh perusahaan manufaktur. Dalam menganalisa strategi tersebut, ada 4 pendekatan *competitive strategy*, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, *internationalization*, dan *focus*. Dalam jurnal yang berjudul “*Analysis on Industrial Structure and competitive strategies in Liner Shipping Industry*” yang ditulis oleh Ziyi Gao dan Shigeru Yoshida, menjelaskan bahwa untuk menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal, *Liner Shipping Company* membutuhkan strategi yang jelas untuk bertahan. Untuk menganalisis lingkungan eksternal tersebut, penulis menggunakan analisis *five forces model*. Berdasarkan dari jurnal lain yaitu “*Value Chain Analysis of Broiler to Increase Competitiveness at PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk*” yang ditulis oleh Surip Prayugo, Arief Daryanto, dan Setiadi Djohar, dikatakan bahwa untuk dapat meningkatkan tata kelola *value chain* dalam sebuah perusahaan, pelaku dari *value chain* harus meningkatkan *values* mereka melalui aktivitas *upgrading* produk, proses perbaikan, perbaikan segi fungsional, serta saluran *upgrade*.

Kerangka Berpikir

Objek penelitian saya yaitu PT. Bagong Dirgantara Niaga. Perusahaan ini peneliti analisa menggunakan lingkungan internal dan juga lingkungan eksternal perusahaan. Setelah peneliti menganalisa kedua lingkungan tersebut, peneliti mengolahnya menggunakan alat analisa SWOT, yang kemudian menghasilkan strategi alternatif yang akan diterapkan oleh perusahaan.



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Sumber : Mary Coulter (2005), Fred R. David (2009), Kurtz (2004), Pearce & Robinson (2006)

Berikut perumusan tujuan penelitian dari peneliti yaitu untuk mendeskripsikan analisa lingkungan internal pada PT. Bagong Dirgantara Niaga, untuk mendeskripsikan analisa lingkungan eksternal pada PT. Bagong Dirgantara Niaga, dan untuk menganalisa *alternative strategy* usaha pada PT. Bagong Dirgantara Niaga.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Sugiyono (2012) mengatakan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan suatu metode ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Menurut Sulistyobasuki (2006), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, kepercayaan orang yang akan diteliti. Sedangkan penelitian deskriptif mencoba untuk mencari deskripsi yang tepat serta cukup dari semua aktivitas, objek, proses, dan sumber daya manusianya. Penelitian deskriptif berkaitan dengan pengumpulan fakta dan data secara valid untuk memberikan gambaran mengenai objek yang diteliti. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode analisa deskriptif kualitatif, dengan alasan agar peneliti mampu menggali informasi sedalam dan setepat mungkin mengenai strategi kompetisi pada PT. Bagong Dirgantara Niaga.

### Definisi Konseptual

#### *Competitive Strategy*

Strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah persaingan pasar, dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing, serta melaksanakan strategi bersaing yang efektif.

#### *Value Chain Analysis*

Merupakan alat analisa internal yang berguna untuk memahami aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai suatu produk atau jasa dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya dalam mencapai suatu keunggulan yang kompetitif.

#### Aktivitas Primer

Merupakan sejumlah aktivitas dalam sebuah perusahaan yang melibatkan pembentukan fisik produk, pemasaran, serta pengantaran produk kepada pembeli dan juga layanan purnajual. Aktivitas primer terdiri dari :

Logistik masuk, terdiri dari aktivitas pengiriman barang dari produsen (manufaktur) kepada perusahaan distribusi, yang kemudian dilakukan kegiatan penyimpanan barang di gudang. Operasi, terdiri dari kegiatan pemantauan dan mengontrol kondisi, spesifikasi, serta jumlah barang di gudang (spesifikasi barang sesuai atau tidak, barang dalam keadaan baik atau tidak).

Logistik keluar, terdiri dari aktivitas pengiriman barang kepada *customer* (mengatur jadwal pengiriman, mengontrol serta mengawasi aktivitas pengiriman barang oleh *driver*).

Pemasaran dan penjualan, terdiri dari analisa pasar serta promosi.

Pelayanan, terdiri dari aktivitas jaminan pengiriman barang tepat waktu, menjaga kondisi barang ketika produk sampai ke *customer*.

#### Aktivitas Pendukung

Merupakan sejumlah aktivitas dalam perusahaan yang bertujuan untuk membantu perusahaan secara keseluruhan melalui penyediaan infrastruktur atau input yang memungkinkan aktivitas primer untuk berjalan secara berkesinambungan, yang terdiri dari administrasi umum, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan pembelian.

Administrasi umum, terdiri dari aktivitas yang dijalankan oleh divisi-divisi dalam perusahaan, perencanaan strategi, pengelolaan keuangan, *accounting* dan *management quality*.

Pengelolaan SDM, terdiri dari aktivitas rekrutmen, *training* tentang *product knowledge* dari produk baru, *training* dan pengarahannya khusus jika ada *system-update* terbaru, serta memotivasi pegawai.

Pengembangan Teknologi, terdiri dari aktivitas *maintenance* serta *upgrading* teknologi dalam segala aktivitas perusahaan.

Pembelian, terdiri dari kegiatan pembelian perlengkapan dan peralatan perusahaan, seperti penyediaan barang *ready stock* dari produsen, pembelian mesin-mesin, perangkat-perangkat teknologi, perlengkapan kantor, bangunan gedung perusahaan.

#### *Porter's Five Forces Analysis*

Merupakan suatu metode kerangka kerja/alat analisis industri yang berguna untuk menganalisa keadaan lingkungan bisnis, serta mengembangkan strategi bisnis pada sebuah perusahaan.

Persaingan antara pesaing yang ada, menganalisa bagaimana kuatnya persaingan diantara pemain yang sudah ada yang

dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu struktur dari kompetisi, kompetisi harga, tingkat diferensiasi produk, serta hambatan untuk keluar dari industri (*exit barriers*).

Ancaman pendatang baru, menganalisa bagaimana cara kompetitor baru memulai persaingannya di sektor industri yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu modal investasi, akses terhadap sarana distribusi, *brand loyalty*, serta Peraturan dan kebijakan Pemerintah.

Ancaman dari produk pengganti, tergantung pada kualitas produk/jasa pengganti, harga dan performa dari produk/jasa pengganti, biaya untuk beralih ke produk/jasa pengganti, serta kemudahan untuk mengubah ke produk/jasa pengganti.

Kekuatan tawar menawar pemasok, menganalisa kekuatan *supplier* dari cara mereka dalam menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, kekuatan dalam beralih ke konsumen lainnya di industri yang sama, serta kekuatan mereka dalam menjatuhkan *profit* dari perusahaan yang tidak mampu mengatasi kenaikan harga.

Kekuatan tawar menawar pembeli, menganalisa kekuatan pembeli dari cara mereka dalam meminta kualitas, spesifikasi barang, serta pelayanan lebih baik yang disertai dengan penurunan harga.

Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Merupakan sebuah alat analisa yang menggabungkan antara faktor internal (*Strength, Weakness*) dan faktor eksternal (*Opportunity, Threat*).

*Strength* : Variasi jenis-jenis produk serta harga yang ditawarkan, koneksi kuat oleh beberapa *partnership*, kemampuan mengatur serta mengelola keuangan.

*Weakness* : Disaat ada permintaan barang dari konsumen, terkadang produsen tidak memiliki ketersediaan *stock* barangnya. Sehingga perusahaan distributor serta konsumen membutuhkan waktu lebih untuk menunggu produsen dalam menyelesaikan proses produksi barang.

*Opportunity* : Kesempatan untuk melebarkan jaringan *partnership* menjadi lebih luas lagi.

*Threat* : Pada waktu tertentu, adanya para pesaing baru yang lebih menawarkan produk dengan spesifikasi barang dan harga yang lebih menjawab keinginan *customer*, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli.

Formulasi Strategi

Terdapat empat tahapan bagi perusahaan melakukan formulasi strategi, yaitu aktivitas peninjauan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, serta mencari strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Jenis dan Sumber Data

Peneliti menggunakan jenis data kualitatif dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada peneliti. Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui sebuah proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti. (Sugiyono, 2012)

Teknik Pengumpulan Data

Peneliti memilih untuk menggunakan wawancara semi terstruktur. Menurut Estenberg dalam Sugiyono (2012), wawancara semistruktur (*semistruktur interview*) sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang

pelaksanaanya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Teknik Penentuan Informan

Peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* untuk menentukan informan dalam melakukan wawancara. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa teknik *snowball sampling* merupakan teknik penentuan sampel yang awalnya jumlahnya kecil, kemudian sampel ditugaskan untuk memilih teman-temannya dijadikan sebagai sampel. Berikut merupakan informan yang dipilih oleh peneliti yaitu :

1. Bapak Toumahuw Jan Pieter Josephus, selaku Direktur PT. Bagong Dirgantara Niaga
2. Selphiawati Nata, selaku Wakil Direktur PT. Bagong Dirgantara Niaga
3. Bapak Victorio Edo, selaku Manager Operasional PT. Bagong Dirgantara Niaga

Teknik Analisa Data

Menurut Milles & Huberman dalam Sugiyono (2012), teknik analisa data diklasifikasikan dalam tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Menurut Sugiyono (2012), terdapat tiga macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, serta triangulasi waktu. Peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data. Alasannya adalah teknik ini lebih mengacu pada pengujian kredibilitas data melalui pengecekan beberapa data yang telah diperoleh dari beberapa sumber informan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat Perusahaan

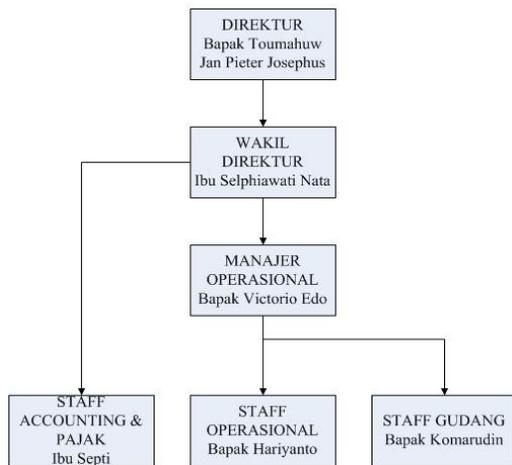
PT. Bagong Dirgantara Niaga merupakan sebuah perusahaan distributor yang saat ini fokus bergerak dibidang distribusi produk Pelumas (*lubricant*) untuk wilayah Gresik, seperti berbagai macam produk Oli dan *Grease* dari merk *Fuchs* yang berasal dari Jerman, dimana pada setiap produk tersebut dilengkapi dengan sertifikat hasil uji internasional untuk menjamin keaslian dan baiknya kualitas produk. PT. Bagong Dirgantara Niaga telah berkecimpung di bisnis ini sejak tahun 15 Desember 2009, yang beralamat di Jl. Mawar No.11 A Perumahan BP Wetan, Gresik. Menurut Bapak Toumahuw Jan Pieter Josephus, selaku Direktur PT. Bagong Dirgantara Niaga, pada awal dibuka usaha ini tahun 2009, PT. Bagong Dirgantara Niaga hanya memiliki 3 karyawan saja yang juga merangkap beberapa pekerjaan. Tetapi sejak tahun 2012, PT. Bagong Dirgantara Niaga mulai menambah jumlah karyawannya menjadi 18 orang. Sampai saat ini, PT. Bagong Dirgantara Niaga sendiri sudah memiliki beberapa *partner* bisnis, seperti PT. Petrokimia Gresik Tbk, PT. Petro Jordan Abadi, PT. Pupuk Kaltim, serta PT. Badak NGL.

Visi perusahaan : Menjadi Perusahaan dalam bidang Pengadaan barang dan jasa bertaraf Nasional dan Internasional yang terkemuka dan mampu meningkatkan nilai tambah kepada pemangku kepentingan (*Stakeholders*).

Misi perusahaan : Mengadakan, memperdagangkan barang serta produk terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen, mewujudkan management perusahaan yang berstandar Internasional dengan menjunjung tinggi etika

bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisiensi serta inovatif dalam berkarya.

#### Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 2 Struktur Organisasi PT Bagong Dirgantara Niaga  
Sumber : Diolah Peneliti

Adanya struktur organisasi dari sebuah perusahaan tentunya memiliki tujuan, yaitu untuk mengetahui bagaimana alur informasi dan tanggung jawab dari setiap divisi dalam sebuah perusahaan, sehingga antara divisi satu dengan yang lain tercipta hubungan yang baik dan bekerja sama secara efektif dan efisien.

#### Analisis Internal Perusahaan

Menurut Mary Coulter (2005), *Value Chain Analysis* merupakan alat analisa internal yang berguna untuk memahami aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai suatu produk atau jasa dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya dalam mencapai suatu keunggulan yang kompetitif. Berikut analisis lingkungan internal *Value Chain Analysis* dari PT. Bagong Dirgantara Niaga, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pertama, kedua, dan narasumber ketiga.

**Logistik Masuk :** pada situasi tertentu, jika pihak perwakilan dari produsen dalam negeri sedang tidak ada *stock*, tetapi kebutuhan *end user* sangat mendesak, maka perusahaan distributor harus mampu mengambil keputusan, yaitu dengan mendatangkan langsung dari luar negeri untuk menghemat waktu. Tentunya hal ini akan membutuhkan biaya tambahan lebih banyak untuk dikeluarkan yang disebabkan oleh karena perusahaan ini harus menanggung biaya *import* sendiri. Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan ini telah melakukan aktivitas logistik masuk yang tergolong baik. Dengan tahap-tahap yang sistematis, bisa dipastikan seluruh kegiatan ini akan berjalan efektif, sehingga segala kebutuhan konsumen dapat terpenuhi secara maksimal. Namun, kegiatan ini secara langsung dapat mendatangkan kerugian pada perusahaan melalui penambahan *cost* dalam usahanya untuk mendatangkan barang *import* dari luar negeri.

**Operasi :** Dimulai dari aktivitas pengiriman barang dari produsen sampai ke gudang diterima dengan lebih dahulu melakukan pengecekan barang bersama-sama dengan penanggung jawab pengiriman dari pihak produsen, baik

secara kondisi maupun jumlah barang, disesuaikan dengan surat jalan / *delivery order*. Setelah sesuai, maka kegiatan penyimpanan barang digudang dilakukan dengan pengelompokan jenis-jenis barang tertentu yang akan mempermudah dalam pengecekan, baik secara *quality* dan jumlah, serta menjaga suhu tempat penyimpanan barang agar kualitas barang tetap terjaga. Pada penjelasan di atas, perusahaan distributor sudah cukup teliti dalam tahapan pengecekan barang yang datang. Pengecekan kualitas, spesifikasi, serta jumlah barang menjadi hal yang utama dalam aktivitas ini. Selain itu, aktivitas ini mampu memberi nilai tambah bagi perusahaan dengan beberapa tahapan pengecekan serta aktivitas pengelompokan jenis-jenis barang secara kualitas dan jumlah barang yang telah dipantau kondisinya.

**Logistik Keluar :** Bermula dari aktivitas dari gudang yang dilakukan dengan pengecekan terlebih dahulu sebelum barang masuk ke kendaraan pengiriman. Jika kondisi barang sudah terbukti baik dan jumlahnya sudah sesuai dengan surat jalan yang dibuat, maka barang segera dikirim ke konsumen. Di pihak konsumen sendiri, barang diserahkan ke bagian penerimaan. Disana akan dilakukan pengecekan ulang jumlah dan tipe barang yang dikirim oleh perusahaan distributor. Jika hasil pengecekan sudah sesuai, maka pihak penerimaan barang akan memberikan surat tanda terima barang. Dalam hal ini, tahapan kegiatan logistik keluar perusahaan sudah baik. Karena melalui tahapan tersebut, kedua belah pihak (distributor dan konsumen) dapat sama-sama mengetahui kondisi barang yang dikirim, apakah barang itu dalam keadaan baik atau tidak.

**Pemasaran dan penjualan :** Dalam aktivitas ini, perusahaan distributor ini melakukan analisa pasar dan juga promosi dengan strategi yang berbeda. Analisa pasar yang diterapkan oleh perusahaan distributor yaitu dengan mencari info tentang *trend* yang sedang terjadi yang berkaitan dengan kebutuhan konsumen seperti apa. Kemudian mengevaluasi omzet penjualan barang, serta berinteraksi langsung dengan *customer* mengenai produk-produk sejenis yang berusaha untuk menguasai pasar. Dapat kita lihat bahwa aktivitas ini merupakan aktivitas yang efektif, karena perusahaan dapat mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen yang sebenarnya. Tentunya hal ini harus dilakukan secara rutin dan totalitas demi terciptanya kepuasan konsumen dan juga produsen.

**Pelayanan :** Salah satu strategi pelayanan yang dipakai oleh perusahaan ini, yaitu mengutamakan *after sales service* setelah terjadinya jual beli produk, dengan memberikan jaminan perbaikan secara gratis untuk *gear* yang memakai produk perusahaan ini dalam jangka waktu tertentu mengalami kecacatan fisik. Contoh lainnya yaitu perusahaan mengupayakan pengiriman barang segera setelah *purchase order* terbit. Karena *PO* itu ada batas pengirimannya, sebisa mungkin perusahaan ini tidak lewat dari tanggal batas pengiriman. Selain itu, apabila terjadi retur barang dari pihak konsumen, maka dari pihak perusahaan distributor sendiri yang akan menukar barangnya ditempat konsumen dengan barang yang baru tanpa merepotkan konsumen. Dari informasi di atas, dapat disimpulkan bahwa aktivitas layanan perusahaan cukup baik. Namun, perusahaan ini tidak menyediakan layanan 24 jam bagi konsumen. Layanan ini berguna untuk merespon kritik dan saran dari konsumen mengenai keluhan

yang terjadi di lapangan. Terlebih, layanan ini dapat memaksimalkan aktivitas yang sudah ada demi kepuasan pelanggan serta keuntungan perusahaan. Untuk menutupi kelemahan perusahaan tersebut, perusahaan dapat membuat *website* perusahaan, yang mana salah satu fungsinya adalah untuk melayani kritik dan saran konsumen secara *digital*.

Administrasi Umum : Dalam pengaturan setiap divisi, tentunya perusahaan membagi menurut *job description* masing-masing, agar tiap-tiap divisi mampu fokus terhadap bidangnya masing-masing, serta dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kemudian pada bagian keuangannya, diatur oleh bagian yang berkompeten dalam mengurus keuangan, terutama dalam mengalokasikan dana yang ada, sehingga bila ada ketidakseimbangan antara satu periode dengan periode lain, maka perputaran keuangan perusahaan dapat dikelola secara stabil dengan cara yang terbaik. Sistem pencatatan akuntansi dan keuangan disesuaikan dengan standar akuntansi keuangan secara terus-menerus, sehingga perusahaan dapat menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu dengan menggunakan *software database*, sehingga seluruh pencatatan dilakukan dengan terintegrasi, serta seluruh laporan yang diinginkan dapat disajikan melalui sistem tersebut. Pada bagian administrasi umum lainnya, perusahaan ini juga memiliki Sistem Informasi Manajemen. Dalam sistem tersebut, terdapat *SOP (Standard Operating Procedure)* dari setiap aktivitas per divisi dalam perusahaan dengan jelas. Berdasarkan realita di atas, secara umum, sistem manajemen, perencanaan strategi, pengelolaan keuangan, akuntansi, sistem informasi, serta *quality management* dalam perusahaan ini telah terorganisir dengan baik. Dimana, perusahaan telah mengkoordinir antara *top management* dan para bawahan berjalan dengan lancar, baik dari segi komunikasi serta pembagian tugas dan tanggung jawab dapat dimengerti oleh semua *staff* dan *manager* yang bertugas dibawah posisi direktur.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia : Untuk menjaga kompetensi para karyawannya, perusahaan ini memberikan *training* secara rutin bila diperlukan, semisal jika ada produk baru dari perusahaan, biasanya dilakukan *training* tentang *product knowledge* dari barang tersebut, kemudian jika perusahaan melakukan *update* sistem, karyawan yang bersangkutan diberikan *training* serta pengarahan khusus tentang hal tersebut. Juga dalam perusahaan ini selalu menanamkan budaya saling membantu bila ada karyawan yang membutuhkan motivasi dan juga saran, agar antara karyawan satu dengan yang lainnya terbentuk rasa persaudaraan serta kekompakan.

Pengembangan Teknologi : Pada perusahaan ini, terdapat aktivitas *maintenance* serta *upgrading* teknologi dalam segala aktivitas perusahaan. PT. Bagong Dirgantara Niaga terus mengikuti perkembangan teknologi yang semakin maju dan menerapkan teknologi tersebut untuk kemajuan perusahaan. Pada hal sistem pencatatan akuntansi dan keuangan, disesuaikan dengan standar akuntansi keuangan secara terus-menerus, sehingga perusahaan dapat menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu. Sistem pencatatan tersebut dilakukan dengan menggunakan *software database*, sehingga seluruh pencatatan dilakukan dengan terintegrasi, serta seluruh laporan yang diinginkan dapat disajikan melalui sistem tersebut.

Pembelian : Pada aktivitas penyediaan *ready-stock* di gudang, berawal dari perusahaan distribusi mengeluarkan *purchase order* kepada pihak produsen *Fuchs* yang ada di Jerman untuk pembelian oli dan juga *grease*. Jika barang sudah siap untuk dikirim kepada perusahaan distribusi, pihak produsen langsung mengirim barang tersebut melalui jalur laut dalam sebuah *container* menuju kepada perwakilan produsen yang ada di Indonesia, tepatnya di kota Jakarta. Kemudian, setelah barang diterima oleh pihak dari Indonesia, yaitu Jakarta, barang tersebut dikirimkan melalui jalur darat (*trucking*) kepada perusahaan distributor (PT. Bagong Dirgantara Niaga). Setelah barang diterima, beberapa hari kemudian, baru *invoice* barang dikirim kepada PT. Bagong Dirgantara Niaga. Untuk aktivitas pembelian keperluan serta *maintain* armada yang dipakai, PT. Bagong Dirgantara Niaga selalu melakukan pengecekan kendaraan secara berkala. Contohnya seperti penggantian oli kendaraan dilakukan berdasarkan jarak tempuh. Jika semisal terdapat keluhan terhadap kendaraan yang dipakai oleh para *driver*, perusahaan melakukan penggantian *sparepart* bila diperlukan.

Analisis Eksternal Perusahaan

Menurut Porter (*Porter's Five Forces Model*) dalam buku *Strategic Management* Fred R. David (2009), persaingan di sebuah industri dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima poin kekuatan, yaitu persaingan antara pesaing yang ada, ancaman dari pendatang baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, serta kekuatan tawar menawar pembeli. Berikut analisis lingkungan eksternal *Porter's Five Forces* dari PT. Bagong Dirgantara Niaga, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pertama, kedua, dan narasumber ketiga.

Persaingan antara pesaing yang ada : Berdasarkan informasi dari ketiga narasumber, tidak ada hambatan untuk meninggalkan industri ini. Dengan demikian, berdasarkan informasi diatas, serta ditinjau dari struktur kompetisi, kondisi persaingan harga, serta hambatan untuk keluar dari industri, dapat disimpulkan bahwa kondisi persaingan antar pesaing yang ada dalam industri ini dapat dikatakan tidak memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, karena PT. Bagong Dirgantara Niaga lebih unggul terhadap para pesaing-pesaingnya.

Ancaman dari pendatang baru : Berdasarkan informasi dari ketiga narasumber, ditinjau dari segi modal investasi, akses terhadap sarana distribusi (produsen), membangun *brand royalty*, serta peraturan dan kebijakan pemerintah, dapat disimpulkan bahwa ancaman dari pendatang baru dalam industri distributor ini dapat dikatakan tidak memberikan dampak tekanan yang besar pada perusahaan, karena sampai saat ini PT. Bagong Dirgantara Niaga tetap unggul dan mampu bertahan dalam persaingan.

Ancaman dari produk pengganti : Menurut hasil wawancara penulis dengan ketiga narasumber, ditinjau dari segi kualitas, harga dan performa, biaya untuk beralih, serta kemudahan untuk berpindah ke produk substitusi, ancaman dari produk pengganti sampai saat ini masih belum ada, hal ini dikarenakan tidak adanya barang substitusi yang bisa menggantikan peran dari oli dan *grease* sebagai barang utama yang harus dipakai oleh konsumen untuk menjalankan mesin sebuah pabrik.

Kekuatan tawar menawar pemasok : Menurut hasil wawancara

dari ketiga narasumber, dapat disimpulkan bahwa kekuatan pemasok dalam penekanan harga oleh perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan, karena penetapan harga pada perusahaan ini sangat tergantung dari produsen yang dipengaruhi oleh kenaikan harga dollar dan harga minyak dunia. Ketika pemasok menaikkan harga, maka perusahaan tidak ada pilihan selain juga meningkatkan harga laba potensial perusahaan penjualan dipasar, tetapi perusahaan distribusi masih berusaha untuk menghubungi produsen untuk mengajukan diskon agar harga tersebut masih bisa bersaing di pasaran. Demikian sebaliknya, jika produsen dapat menurunkan harga, maka perusahaan distributor juga dapat menurunkan harga penjualan kepada konsumen.

Kekuatan tawar menawar pembeli : kekuatan dari tawar menawar pembeli tidak memiliki pengaruh serta tekanan yang besar bagi perusahaan, karena selama ini perusahaan selalu memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik untuk para konsumen, sehingga walaupun saat dalam keadaan *demand* tinggi, konsumen pun tidak menekan perusahaan untuk meminta penurunan harga yang jauh dari harga seharusnya, serta konsumen juga akan menanggung *switching cost* jika ingin berpindah ke produk lain.

Analisis SWOT pada PT. Bagong Dirgantara Niaga

Setiap perusahaan memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan secara internal. Selain itu, sebuah perusahaan juga memiliki beberapa peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternalnya. Berikut penjabaran analisa SWOT pada perusahaan PT. Bagong Dirgantara Niaga.

Kekuatan (*Strength*) :

(Operasi) Perusahaan memiliki aktivitas pengontrolan barang yang baik. Perusahaan ini sangat detail dalam menjaga kondisi, kualitas serta spesifikasi barang yang dikirim oleh produsen. Hal ini terbukti dari kegiatan operasional perusahaan dalam menerima barang kepada kegiatan penyimpanan barang di gudang.

(Pelayanan) Perusahaan memiliki strategi *after sales service*, merupakan strategi yang terbukti mampu memuaskan para konsumen dari perusahaan ini. Perusahaan memberikan jaminan perbaikan secara gratis untuk *gear* yang memakai produk perusahaan ini dalam jangka waktu tertentu mengalami kecacatan fisik.

(Administrasi Umum) Perusahaan memiliki perangkat *software* sendiri untuk akuntansi dan keuangan, perusahaan memiliki *Standard Operating Procedure* disetiap divisi, serta memiliki strategi khusus dalam menjaga loyalitas konsumen.

Kelemahan (*Weakness*) :

(Logistik masuk) Pada situasi tertentu, jika pihak perwakilan produsen yang ada didalam negeri sedang tidak ada *stock*, tetapi kebutuhan *end user* sangat mendesak, maka perusahaan distributor harus mampu mengambil keputusan, yaitu dengan mendatangkan langsung dari luar negeri untuk menghemat waktu. Tentunya hal ini akan membutuhkan biaya tambahan yang dikeluarkan oleh perusahaan karena harus menanggung biaya *import* sendiri.

Ancaman (*Threat*) :

(Kekuatan tawar menawar pemasok) Kekuatan pemasok dalam penekanan harga oleh perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan, karena penetapan harga pada perusahaan ini sangat tergantung dari produsen yang dipengaruhi oleh kenaikan harga dollar dan harga minyak

dunia.

(Persaingan antara pesaing yang ada) Dalam industri ini, terdapat beberapa pesaing yang menjual produk/jasa dengan harga yang lebih murah, tetapi produk yang dijual lebih murah biasanya diikuti dengan penurunan kualitas barang.

Kesempatan (*Opportunity*) :

(Ancaman dari pendatang baru) : Usaha distributor pelumas membutuhkan modal yang besar. Hal ini menjadi hambatan bagi pesaing baru untuk masuk ke industri ini. Dibutuhkan biaya yang sangat besar, mulai dari lahan yang luas untuk gudang dan kantor, kendaraan berat untuk operasional, serta tenaga kerja, juga pemasok membatasi distributor yang dapat bekerjasama dengan pemasok (*supplier*), karena pemasok memiliki syarat dan kriteria tertentu bagi distributor yang ingin bekerjasama dengannya.

(Ancaman dari produk pengganti) : Tidak adanya produk pengganti dalam industri ini juga menjadi salah satu kesempatan bagi PT. Bagong Dirgantara karena produk yang dimiliki perusahaan menjadi produk utama di industri ini.

(Kekuatan tawar menawar pembeli) : Konsumen lebih memilih untuk tetap loyal dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan, karena jika tidak para konsumen akan menanggung *switching cost* lebih banyak jika ingin berpindah ke produk dari pesaing lain.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dipaparkan pada tabel di atas, didapatkan beberapa strategi yaitu strategi ST, strategi SO, strategi WO, dan strategi WT. Dari strategi-strategi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa strategi alternatif yang cocok untuk diterapkan pada PT. Bagong Dirgantara Niaga adalah strategi *Focus* dengan berbasis pada *Best Value*. Strategi ini merupakan strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil pelanggan dengan harga nilai terbaik (*best-value*) yang tersedia di pasar. Tipe ini juga bisa disebut "diferensiasi terfokus," dimana strategi *Focus – Best Value* ini bertujuan untuk menawarkan kelompok niche (sejumlah kecil konsumen) sebuah produk atau jasa, yang memenuhi selera dan kebutuhan konsumennya dengan lebih baik dibandingkan dengan produk atau jasa dari pesaing mereka. Alasan strategi ini dipilih karena produk yang dimiliki oleh PT. Bagong Dirgantara Niaga mempunyai kualitas produk serta didukung dengan strategi pelayanan yang baik, sehingga PT. Bagong Dirgantara Niaga tidak perlu mematok harga barang sangat rendah (*low-cost*) yang diikuti dengan penurunan kualitas barang. Salah satu alasan PT. Bagong Dirgantara Niaga tidak perlu mematok harga terlalu rendah karena perusahaan ini merupakan satu-satunya distributor dari produk oli dan *grease* bermerk *Fuchs* di kota Gresik yang memiliki kualitas produk yang cukup baik. Selain itu, para konsumen PT. Bagong Dirgantara Niaga juga terbukti loyal dengan produk yang ditawarkan (*Fuchs*) sehingga PT. Bagong Dirgantara Niaga tidak perlu menggunakan strategi harga yang rendah (*low-cost*).

Implikasi Strategi

Berdasarkan strategi yang telah dipilih oleh peneliti untuk diterapkan pada PT. Bagong Dirgantara Niaga, adapun beberapa implikasi strategi yang dijabarkan sebagai berikut.

Logistik Masuk :

- Melakukan inspeksi secara cermat, aman dan terkendali di setiap tahap kegiatan pengecekan

barang dari produsen untuk konsisten menjaga kondisi serta kualitas produk serta menurunkan kemungkinan tingkat barang cacat untuk meningkatkan kualitas dan citra dari produk

- Memantau ketersediaan barang dengan penyesuaian pada lingkungan konsumen, dengan cara perusahaan terus berkomunikasi dengan konsumen agar dapat mengetahui tingkat kebutuhannya dalam periode tertentu, agar ketersediaan barang dapat terus dipantau antara kebutuhan konsumen dengan *stock* barang yang dimiliki perusahaan
- Perusahaan melakukan *stock* barang di gudang lebih banyak terlebih dahulu untuk berjaga-jaga agar tidak perlu mendatangkan barang dari luar negeri yang memakan biaya lebih banyak

#### Operasi :

- Aktivitas pengiriman barang dari produsen sampai ke gudang diterima dengan lebih dahulu melakukan pengecekan barang bersama-sama secara teliti bersama penanggung jawab pengiriman dari pihak produsen
- Kegiatan penyimpanan barang digudang dilakukan dengan pengelompokan jenis-jenis barang tertentu yang akan mempermudah dalam pengecekan, baik secara *quality* dan jumlah, serta menjaga suhu tempat penyimpanan barang agar kualitas barang tetap terjaga

#### Logistik Keluar :

- Menggunakan layanan transportasi milik perusahaan sendiri atau menggunakan jasa transportasi / ekspedisi lain untuk tetap menjamin ketepatan waktu pengiriman serta menjaga kondisi barang didalam armada tetap baik
- Dilakukan aktivitas pengecekan terlebih dahulu sebelum barang masuk ke kendaraan pengiriman
- Dilakukan aktivitas pengecekan ulang oleh bagian penerimaan barang dari pihak konsumen, apakah barang masih dalam keadaan baik atau tidak

#### Pemasaran dan Penjualan :

- Mengalisa keadaan pasar secara maksimal dengan cara mencari info tentang trend yang sedang terjadi serta berinteraksi langsung dengan *customer* tentang kebutuhan konsumen saat ini

#### Pelayanan :

- Menerapkan strategi *after sales service* secara maksimal setelah terjadinya jual beli produk
- Perusahaan tetap memaksimalkan aktivitas pengiriman barang segera setelah *purchase order* terbit
- Melakukan pendekatan-pendekatan yang bersifat *entertain*

#### Administrasi Umum :

- Mengalisa keadaan pasar secara maksimal dengan cara mencari info tentang trend yang sedang terjadi
- Memaksimalkan aktivitas pengelolaan keuangan perusahaan dengan cara mengalokasi dana yang ada
- Memaksimalkan sistem pencatatan akuntansi dan keuangan dengan cara selalu *upgrade software database* yang digunakan dalam periode tertentu

- Menerapkan strategi *after sales service* secara maksimal setelah terjadinya jual beli produk
- Untuk mengosongkan stok barang digudang, perusahaan memberikan kepada konsumen harga khusus yang bertujuan untuk barang yang ada digudang bisa cepat habis sebelum dilakukan pengisian stok baru
- Perusahaan tetap menjaga kualitas pelayanan yang ada, dengan mengutamakan tingkat spesifikasi barang yang sesuai dengan permintaan pembeli, yang didukung kualitas yang cukup bagus, tetapi juga didukung dengan harga yang kompetitif

#### Pengelolaan SDM :

- Menjaga kompetensi para karyawannya, dengan memberikan *training* secara rutin bila diperlukan, terutama jika ada produk baru dari perusahaan, perlu dilakukan *training* tentang *product knowledge* dari barang tersebut
- Perusahaan menanamkan nilai budaya saling membantu bila ada karyawan yang membutuhkan motivasi dan juga saran, agar antara karyawan satu dengan yang lainnya terbentuk rasa persaudaraan serta kekompakan demi mencapai tujuan strategis perusahaan

#### Pengembangan Teknologi :

- Terus melakukan *maintenance* serta *upgrading* teknologi dalam segala aktivitas perusahaan untuk meningkatkan kinerja aktivitas setiap divisi
- Perusahaan perlu untuk membuat program *database* khusus yang dapat disambungkan ke internet, sehingga pemilik mampu melakukan aktivitas *controlling* secara efektif, meskipun pemilik tidak berada di kantor atau gudang

#### Pembelian :

- Terkait dengan penyediaan barang *ready stock* dari produsen, perusahaan melakukan *stock* barang di gudang lebih banyak terlebih dahulu untuk berjaga-jaga agar tidak perlu mendatangkan barang dari luar negeri
- Memaksimalkan aktivitas pembelian serta *maintenance* mesin-mesin baru, kendaraan, perangkat-perangkat teknologi, peralatan dan perlengkapan kantor, serta bangunan gedung perusahaan untuk mendukung segala aktivitas operasional perusahaan secara efektif dan efisien

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Lingkungan Internal PT. Bagong Dirgantara Niaga : Pada bagian aktivitas primer, terdapat kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam hal logistik masuk (pengadaan barang), dimana pada situasi tertentu, jika pihak perwakilan dari produsen dalam negeri sedang tidak ada *stock*, tetapi kebutuhan *end user* sangat mendesak, maka perusahaan distributor harus mampu mengambil keputusan, yaitu dengan mendatangkan langsung dari luar negeri untuk menghemat waktu. Tentunya hal ini akan membutuhkan biaya tambahan

lebih banyak untuk dikeluarkan yang disebabkan oleh karena perusahaan ini harus menanggung biaya *import* sendiri.

Lingkungan Eksternal PT. Bagong Dirgantara Niaga :

Pada analisa lingkungan eksternal, perusahaan memiliki beberapa kesempatan antara lain yaitu :

Ancaman dari pendatang baru : Usaha distributor pelumas membutuhkan modal yang besar sehingga pendatang baru tidak mudah untuk masuk ke dalam industri ini. Kemudian produsen membatasi distributor yang dapat bekerjasama dengan produsen sehingga pihak distributor tidak mudah untuk memasarkan produk *Fuchs* sendiri, karena pihak produsen memiliki kriteria tertentu dalam beberapa hal untuk memilih perwakilan satu distributor saja untuk setiap kota untuk dapat diajak kerjasama.

Ancaman dari produk pengganti : Tidak adanya produk pengganti dalam industri ini dikarenakan tidak adanya barang substitusi yang bisa menggantikan peran dari oli dan *grease* sebagai barang utama yang harus dipakai oleh para konsumen untuk menjalankan mesin sebuah pabrik.

Kekuatan tawar menawar dari konsumen : Konsumen akan menanggung *switching cost* lebih banyak jika ingin berpindah ke merk dari pesaing lain dikarenakan ada beberapa tahapan serta proses pergantian oli dan *grease* yang mengeluarkan biaya lebih banyak.

Namun perusahaan juga memiliki beberapa ancaman, yaitu : Kekuatan pemasok dalam penekanan harga oleh perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan, karena penetapan harga pada perusahaan ini sangat tergantung dari produsen yang dipengaruhi oleh kenaikan harga dollar dan harga minyak dunia. Kemudian , terdapat beberapa pesaing yang menjual produk/jasa dengan harga yang lebih murah, tetapi produk yang dijual lebih murah biasanya diikuti dengan penurunan kualitas barang. Walaupun tidak banyak pelanggan yang bersedia membeli produk tersebut, tetapi pesaing ini bisa menjadi ancaman tersendiri untuk ke depannya, apalagi dengan keadaan ekonomi dunia saat ini yang mengalami peningkatan dalam harga dollar dan harga minyak dunia.

Dari analisa lingkungan internal dan juga eksternal yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan *alternative strategy* yang cocok untuk diterapkan bagi perusahaan ini. Strategi alternatif yang cocok untuk diterapkan pada PT. Bagong Dirgantara Niaga adalah strategi *Focus* dengan berbasis pada *Best Value*. Alasan strategi ini dipilih karena produk yang dimiliki oleh PT. Bagong Dirgantara Niaga mempunyai kualitas produk serta didukung dengan strategi pelayanan yang baik, sehingga PT. Bagong Dirgantara Niaga tidak perlu mematok harga barang sangat rendah (*low-cost*) yang diikuti dengan penurunan kualitas barang.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh beberapa saran yang dapat dikemukakan secara konkrit yaitu:

1. Terkait dengan aktivitas penyediaan barang, perusahaan harus terus memantau ketersediaan barang dengan penyesuaian pada lingkungan konsumen. Dalam hal ini, perusahaan terus berkomunikasi dengan konsumen untuk dapat mengetahui tingkat kebutuhan mereka dalam periode tertentu, agar ketersediaan barang dapat terus dipantau antara kebutuhan konsumen dengan *stock* barang yang dimiliki perusahaan.

2. Perusahaan terus menerapkan strategi *after sales service* secara maksimal setelah terjadinya jual beli produk secara konsisten, dengan memberikan jaminan perbaikan secara gratis untuk *gear* yang memakai produk perusahaan jika dalam jangka waktu tertentu mengalami kecacatan fisik dengan alasan yang jelas.

#### DAFTAR REFERENSI

- Basuki, Sulistyo. (2006). Metode Penelitian. Wedatama Widya Sastra. Jakarta
- Boone, Louis E ; Kurtz, David L. (2004). Interactive Text, Contemporary Marketing. Cengage South Western.
- Coulter, Mary. (2005). Strategic Management in Action (3<sup>th</sup> ed). Pearson Prentice Hall. New Jersey
- David, Fred R. (2009). Strategic Management:Concept and Cases. Prentice Hall. USA
- Gao, Ziyi & Yoshida, Shigeru. "Analysis on Industrial Structure and competitive strategies in Liner Shipping Industry". (2013). *Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 4 4; (2013)*. Retrieved September, 30, (2014).
- Karacaoglu, Korhan & Ozkanli, Ozlem. "Competitive Strategies of the Turkish Manufacturing Enterprise". *International Business and Management Vol. 2, No. 2. (2011), pp. 66-76*. Retrieved September, 30, (2014).
- Kotler, Philip. (2012). Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets. Simon and Schuster. USA
- Patra Kiumbara. (2012). Profil Perusahaan. Retrieved September, 2, (2014), from : <http://www.patrakiumbara.com/about>
- Pearce A. John, Robinson B. Richard. (2006). Strategic Management:Formulation, Implementation, and Control (9<sup>th</sup> ed). McGraw Hill. New York
- Pearce A. John, Robinson B. Richard. (2013). Strategic Management:Formulation, Implementation, and Control (12<sup>th</sup> ed). (Nia Pramita Sari, Trans). Salemba Empat. Jakarta
- Prayugo, Surip; Daryanto, Arief & Djohar, Setiadi. "Value Chain Analysis of Broiler to Increase Competitiveness at PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk". (2012). *Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 9*. Retrieved September, 30, 2014.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung
- Tjiptono, Fandy. (2008). Strategi Pemasaran. Yogyakarta : Andi