

ANALISA STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI MEUBEL UD. BUDI LUHUR, KEDIRI-JAWA TIMUR

Darwin Tanujaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: xlacosz@hotmail.com

Abstrak---Penelitian bertujuan menganalisa lingkungan internal dengan VCA (*Value Chain Analysis*) dan lingkungan eksternal dengan *Porter's Five Forces* pada UD. Budi Luhur yang bergerak pada bidang industry meubel. Penelitian yang dilakukan menggunakan format penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara. Dari hasil analisis SWOT dapat diketahui kekuatan perusahaan terletak pada memiliki armada sendiri yaitu truk gandeng untuk pengambilan produk ke pemasok. Kelemahan perusahaan terletak pada lamanya barang retur tersebut di terima oleh konsumen. Peluang perusahaan terletak pada industri meubel yang tidak memiliki produk pengganti. Dan ancaman perusahaan terletak pada pemasok yang memiliki kekuatan untuk mencari distributor lain. Strategi alternatif yang digunakan milik Michael Porter yaitu kepemimpinan biaya rendah. Agar perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor untuk mempertahankan dan menambah konsumen.

Kata Kunci- *Value Chain Analysis, Porter Five Forces, Industri Meubel, SWOT*

I. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis sekarang persaingan antar perusahaan dalam mencari konsumen atau pembeli sangatlah ketat, hal ini dirasakan oleh banyak industri termasuk industri *furniture* yang sekarang ini mulai berubah, pada mulanya industri *furniture* banyak menggunakan kayu sebagai bahan utama pembuatan *furniture*, sekarang banyak alternatif dalam pembuatan produk *furniture*.

Perubahan dalam produk *furniture* bukan hanya didasari oleh keinginan perusahaan dalam membuat produk baru di pasar, melainkan juga perilaku konsumen yang mulai berubah, dimana sekarang ini konsumen tidak hanya melihat dari segi fungsinya saja, namun juga bentuk dan harga yang menarik. Sebagaimana pada tabel 1 terdapat bahan alternatif yang dapat membuat produk *furniture* lebih beragam bentuknya, contoh bahan alternatif : plastik, bambu, logam, dll.

Berdasarkan tabel 1 tentang perkembangan industri, kita bisa melihat bahwa pelaku bisnis dalam *furniture* dari plastik mengalami peningkatan sebesar 2,53% sedangkan *furniture* kayu dan bambu mengalami penurunan sebesar -11,66% dan -6,78%. Perkembangan industri *furniture* yang lebih banyak mengarah ke bahan plastik ini juga di dasarkan oleh keinginan konsumen yang dapat kita lihat pada tabel 2 yang berisi pemasukan atau input dari setiap industri *furniture*.

Tabel 1 Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Besar dan Sedang Indonesia (dalam unit)

Jenis Industri	2006	2007	2008	2009	2010	Trend
<i>Furniture</i> dari kayu	1.737	1.526	1.304	1.180	1.063	-11,66%
<i>Furniture</i> dari rotan, dan atau bambu	300	305	287	281	220	-6,78%
<i>Furniture</i> dari plastik	15	17	17	17	17	2,53%
<i>Furniture</i> dari logam	106	148	117	124	122	1,05%
<i>Furniture</i> yang belum tercakup dalam kelompok	85	86	89	88	82	-0,49%

Sumber : Badan Pusat Statistik (2014)

Tabel 2 Perkembangan Nilai Input Industri Besar dan Sedang Indonesia (dalam jutaan rupiah)

Jenis Industri	2006	2007	2008	2009	2010	Trend
<i>Furniture</i> dari kayu	± 7.113	± 7.779	± 7.685.	± 7.272	± 4.056	-11,22%
<i>Furniture</i> dari rotan, dan atau bambu	± 914	± 2.350	± 3.485	± 1.873	± 2.113	15,60%
<i>Furniture</i> dari plastik	± 69	± 116	± 742	± 299	± 796	78,74%
<i>Furniture</i> dari logam	± 397	± 335	± 1.752	± 1.046	± 1.263	22,97%
<i>Furniture</i> yang belum tercakup dalam kelompok	± 303	± 150	± 149.	± 229	± 170	-7,00%

Sumber : Badan Pusat Statistik (2014)

Peningkatan dalam industri *furniture* plastik ini juga berdampak pada UD. Budi Luhur, dimana UD. Budi Luhur yang dulunya lebih banyak menjual dan mendistribusikan *furniture* kayu dibandingkan *furniture* yang lain, tetapi karena adanya perubahan atau peralihan *furniture* kayu menjadi *furniture* plastik UD. Budi Luhur ini juga mengalami perubahan dalam penjualan produknya. Untuk mengatasi perubahan tersebut diperlukan pembaharuan strategi pada UD. Budi Luhur, dalam penelitian ini akan digunakan dua alat untuk merancang strategi bersaing untuk UD. Budi Luhur yaitu untuk analisa internal akan menggunakan VCA (*Value Chain Analysis*) dan untuk analisa eksternal akan digunakan *Porter Five Force Model*.

VCA (*Value Chain Analysis*) adalah alat teoritis digunakan untuk menganalisa keunggulan kompetitif bagi perusahaan (X.J.Zhou 2013). VCA (*Value Chain Analysis*) mencerminkan sejarah, strategi, dan taktik perusahaan. Semua kegiatan di dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu kegiatan dasar dan kegiatan pendukung, kegiatan dasar dianggap sebagai bisnis utama di perusahaan. Umumnya,

kegiatan dasar termasuk logistik internal, operai, logistik eksternal, pemasaran dan layanan, yang mengarah pada pelayanan yang lebih baik dan lebih efektif. Kegiatan pendukung meliputi administrasi umum, manajemen sumber daya manusia, pengembangan sistem dan pembelian yang menyebabkan biaya yang lebih rendah, dan lebih efisien (Zhou 2013).

Porter Five Force Model adalah kerangka paling banyak digunakan untuk penilaian terhadap potensi keuntungan dalam suatu perusahaan. Kekuatan kolektif yang disebut lima kekuatan memiliki perbedaan antar perusahaan (Henk et al.). Di dalam *Porter Five Force Model* terdapat : hambatan masuk (ancaman pendatang baru), daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, produk pengganti, dan persaingan sesama industri. Interaksi antara semua kekuatan ini dapat mendefinisikan struktur perusahaan dan membentuk sifat interaksi kompetitif dalam perusahaan itu. Sementara banyak faktor yang dapat mempengaruhi profitabilitas dalam jangka pendek perusahaan, struktur perusahaan yang menggunakan *Porter Five Force Model*, dapat memperthankan profitabilitas perusahaan mereka dalam jangka menengah dan panjang (Mihaela et al 2012).

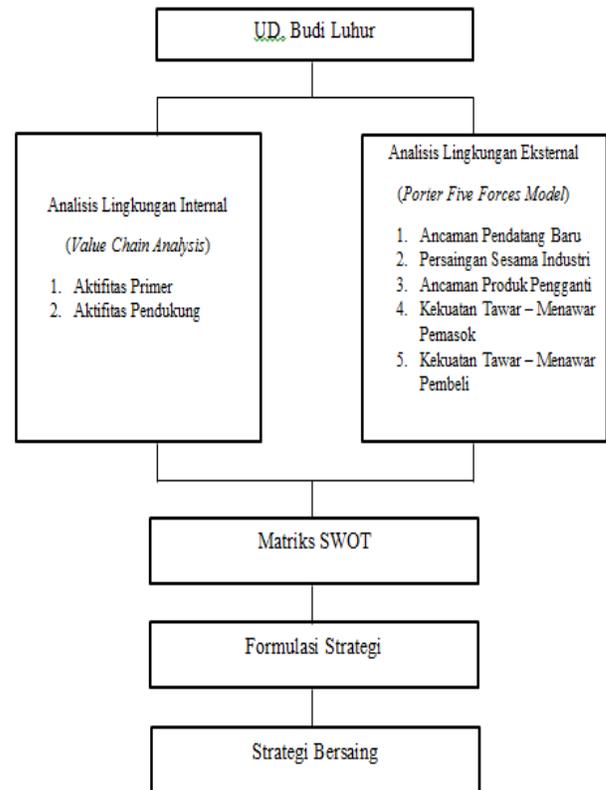
Sekarang tidak banyak *furniture* kayu yang dijual atau didistribusikan oleh UD. Budi Luhur ini. UD. Budi Luhur yang bertempat di Kediri – Jawa Timur lebih banyak menjual dan mendistribusikan *furniture* plastik seperti : kursi plastik, meja plastik, lemari plastik, dll. UD. Budi Luhur adalah pedagang besar yang memiliki berbagai macam merek untuk produk mereka, produk yang mereka distribusikan merupakan produksi milik produsen bukan memproduksi sendiri. Merek yang di distribusikan merupakan Napolly, Master, Naiba dan lain sebagainya. UD. Budi Luhur memulai berani untuk berubah menjadi distributor *furniture* plastik mulai tahun 2000-an karena pada saat itu di rasa *furniture* kayu mengalami penurunan minat dan kita bisa lihat dari tabel yang ada. UD. Budi Luhur sendiri pada awalnya bekerja sama dengan UD. Makmur Jaya untuk mendistribusikan *furniture* plastik, karena UD. Makmur Jaya merupakan pedagang besar yang lebih dahulu mendistribusikan *furniture* plastik. UD Makmur Jaya memberikan wilayah kediri dan sekitar kepada UD. Budi Luhur untuk mendistribusikan *furniture* plastik yang ada pada UD Makmur Jaya.

Dengan majunya industri *furniture* plastik menimbulkan persaingan yang ketat antar pelaku bisnis hal ini juga di rasakan oleh UD. Budi Luhur, karena begitu banyak merek baru yang bermunculan dan pesaing yang masuk dalam industri ini UD. Budi Luhur harus mengambil strategi yang tepat supaya tetap dapat beroperasi dan berkembang.

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti lebih lanjut tentang strategi bersaing pada UD. Budi Luhur menggunakan analisa internal dan eksternal. Pada analisa internal peneliti menggunakan VCA (*Value Chain Analysis*) dan untuk analisa eksternal menggunakan *Porter Five Force Model*. Melalui penelitian ini di harapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang alternatif strategi bagi UD. Budi Luhur.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1). Menganalisa lingkungan internal pada UD. Budi Luhur 2). Menganalisa lingkungan eksternal pada UD. Budi Luhur 3). Menganalisa

alternatif strategi bersaing pada UD. Budi Luhur, dengan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir pada UD. Budi Luhur
Sumber : Diolah Peneliti

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian kualitatif yaitu dimana peneliti bertindak sebagai *human instrument* dengan pendekatan *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam) dalam mengumpulkan data, oleh karena itu peneliti harus berinteraksi dengan sumber data dan harus mengenal orang yang memberikan data. Riset kualitatif memandang hubungan antar variabel pada obyek yang diteliti bersifat interaktif atau saling mempengaruhi (Torang, 2014, p. 325).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen, sedangkan data kualitatif adalah dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden, dokumen dan lain-lain (Sugiyono, 2010, p. 23).

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber sekunder sumber primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan sumbernya pada pengumpul data, seperti lewat orang lain atau dokumen. Untuk data primer dapat melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi (Sugiyono, 2010, p. 402).

Informan dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2010, p. 392). Sehingga narasumber yang dipilih adalah pemilik UD. Budi Luhur, Manajer Operasional, dan Manajer Marketing

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode wawancara, wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu, peneliti menggunakan wawancara karena peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui informasi dari responden lebih dalam lagi (Sugiyono, 2010, p. 410). Penelitian ini menggunakan wawancara semistruktur dimana dalam wawancara ini sudah termasuk in-dept interview dalam pelaksanaannya. Tujuan dari jenis wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam wawancara peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2010, p. 41).

Metode pengujian data yang digunakan adalah triangulasi, triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Wiliam Wiersma dalam Sugiyono, 2010, p. 464)

Metode triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber, triangulasi sumber berguna untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2010, p. 465)

Analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut. (Moeleng, 2007, p.280).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa internal pada perusahaan UD. Budi Luhur sebagai berikut, Menurut Pearce & Robinson, (2014) istilah rantai nilai (value chain) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktifitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan, nilai bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar : aktifitas yang membedakan produk, aktifitas yang menurunkan biaya produk, dan aktifitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Analisis rantai nilai (value chain analysis) berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktifitas-aktifitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut. Berikut analisis dari UD. Budi Luhur yang didapat dari hasil wawancara dengan narasumber.

1. Pengadaan logistik dalam perusahaan

Pengadaan logistik dalam perusahaan merupakan

aktivitas pengadaan barang dagang dari pemasok kepada perusahaan UD. Budi Luhur, dalam melakukan pengadaan barang dagang perusahaan ini memiliki sistem stock limit, dimana apabila persediaan barang pada gudang sudah mencapai limit yang ditentukan maka perusahaan harus segera memesan barang kepada pemasok, dan untuk mengambil barang dagang perusahaan memiliki armada sendiri yaitu truk gandeng untuk melakukan pengambilan barang ke pemasok tetapi ada beberapa pemasok yang mengirimkan barangnya sendiri. Setelah barang dagang tersebut datang digudang, barang akan di bongkar oleh kuli dan ditempatkan pada posisinya masing-masing, setelah selesai melakukan pembongkaran akan dilakukan pengecekan apakah barang sesuai dengan surat jalan atau tidak.

Aktivitas selain pengadaan barang dagang yaitu memilih barang yang akan diretur kembali ke pemasok, memasukan data terbaru ke dalam computer, dan setelah itu mencocokkan data yang ada dengan stock yang ada di gudang.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas pengadaan logistik dalam dengan baik, dapat dilihat dari cara perusahaan mengambil barang dari pemasok dengan menggunakan armada sendiri yang dapat membantu penurunan biaya sewa kendaraan. Namun hal tersebut juga dapat menimbulkan resiko apabila dalam pengambilan barang ke pemasok kendaraan yang digunakan mengalami kendala atau rusak di jalan, perusahaan harus menanggung seluruh biaya perbaikan dan itu tidak akan terjadi apabila perusahaan menggunakan jasa ekspedisi.

2. Operasi

Operasi merupakan aktivitas perusahaan dalam pengendalian mutu, tata letak gudang dan desain kerja perusahaan. Untuk kualitas barang dagang, perusahaan secara penuh mempercayakan kepada pemasok, dikarenakan perusahaan tidak melakukan produksi sendiri untuk barang dagang. Supaya mutu barang dagang dapat terjaga, perusahaan terus memberi informasi kepada pihak pemasok apabila ada keluhan atau saran dari konsumen mengenai kualitas barang dagang. Menurut para narasumber dikatakan bahwa tata letak pergudangan sudah cukup efisien dikarenakan posisi yang berada di tengah provinsi jawa timur sehingga mempermudah untuk memasarkan barang dagang.

Berdasarkan penjabaran di atas, tata letak pergudangan dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan dikarenakan lokasi yang strategis untuk mencakup wilayah jawa timur.

3. Pengadaan logistik luar perusahaan

Pengadaan logistik luar perusahaan merupakan aktivitas perusahaan dalam memberikan layanan kepada konsumen dalam hal pengiriman barang dagang. Ketepatan waktu dalam pengiriman dinilai cukup cepat oleh para narasumber hal tersebut dikarenakan perusahaan memiliki banyak armada dan sopir, armada yang digunakan untuk pengiriman barang ke konsumen adalah truk dengan tipe L300 sebanyak 6 unit, dan dalam pengiriman telah di bagi perarea sehingga proses pengiriman lebih efisien dan cepat. Biaya yang

dikeluarkan untuk proses pengiriman adalah biaya makan untuk 3 orang yang terdiri dari sales (salesman), kernet dan sopir, lalu untuk biaya BBM (Bahan Bakar Minyak) sudah di efisienkan, dikarenakan perusahaan menggunakan sistem pengisian BBM (Bahan Bakar Minyak) yang harus ada struk pembelian, hal tersebut dilakukan untuk memastikan alokasi biaya untuk BBM (Bahan Bakar Minyak) sesuai.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki aktivitas pengiriman yang memuaskan, karena perusahaan memiliki banyak armada sehingga apabila ada kendaraan yang rusak tidak perlu menunggu sampai kendaraan itu selesai diperbaiki baru mengirim pesanan tapi dapat menggunakan kendaraan yang lain sehingga tidak menghambat proses pengiriman. Banyaknya ketersediaan armada dan supir dapat menjadi nilai tambah tersendiri bagi perusahaan, karena dengan begitu konsumen tidak takut bahwa barang pesanan akan datang terlambat.

4. Pemasaran dan penjualan

Untuk pemasaran perusahaan, UD. Budi Luhur memilih untuk bermain di segmen pasar menengah kebawah, hal tersebut dikarenakan masyarakatnya lebih konsumtif dan mayoritas konsumen di area Kediri dan sekitar adalah menengah kebawah, untuk barang yang di jual oleh perusahaan tidak terlalu mahal tetapi kualitasnya dapat di jamin, selain itu alasan perusahaan memilih segemen tersebut adalah di daerah Kediri dan sekitar mayoritasnya adalah masyarakat yang menengah kebawah.

Untuk penjualan perusahaan melakukan inovasi dimana sebelumnya perusahaan hanya memiliki sales (salesman) untuk menjual dan memasarkan barang dagang, sekarang perusahaan memiliki internal marketing yang bertujuan untuk membantu sales (salesman) dalam melayani konsumen, tidak hanya itu internal marketing juga berfungsi untuk mencarikan pesanan untuk sales (salesman). Dalam melakukan promosi penjualan perusahaan tidak pernah menggunakan iklan sebagai media promosi, perusahaan hanya menggunakan brosur dari pemasok untuk memberikan informasi mengenai produk yang dijual.

Hal yang dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi para sales (salesman) adalah dengan cara briefing dan saling memotivasi antara senior dengan juniornya. Dalam kompetisi antar sales (salesman) di bedakan untuk setiap area, hal tersebut dikarenakan setiap area memiliki ciri khasnya sendiri dan tidak bisa disamakan. Loyalitas konsumen menurut para narasumber dikatakan bahwa konsumen cukup setia kepada perusahaan dan apabila ada konsumen yang lepas atau pindah ke kompetitor, hal tersebut dikarenakan kelalian para sales (salesman) yang tidak dapat mempertahankan konsumen mereka, ada juga konsumen yang sengaja di lepas oleh perusahaan yang bertujuan untuk mengurangi resiko perusahaan.

Wilayah penjualan perusahaan ini ditentukan oleh owner sendiri. Wilayah terjauh yang sudah dijangkau oleh UD. Budi Luhur adalah Pacitan, Ponorogo, dan Malang dimana untuk melakukan pengiriman dibutuhkan waktu sekitar 8 jam pulang-pergi dari Kediri.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat dilihat bahwa

perusahaan UD. Budi Luhur memiliki sistem penjualan dan pemasaran yang cukup baik, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana perusahaan tidak lagi bergantung kepada sales (salesman) untuk mencari pesanan tetapi memiliki divisi baru untuk membantu dalam mencari pesanan yaitu internal marketing, hal tersebut bisa menjadi nilai tambah bagi perusahaan karena untuk mencari pesanan dan memberikan informasi kepada konsumen tidak lagi bergantung pada sales (salesman). Dan untuk menghemat biaya dan waktu pengiriman lebih baik perusahaan memiliki cabang di kota lain selain di Kediri agar proses pengiriman dapat lebih efisien dari segi biaya dan waktu.

5. Layanan

Layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen tidak hanya berhenti pada saat penjualan saja tetapi ada layanan after sales yaitu perusahaan menerima keluhan dan retur barang dari konsumen. Untuk mengatasi keluhan konsumen perusahaan secara cepat menanganinya, contohnya apabila keluhan itu mengenai harga barang yang lebih mahal dari pesaing, perusahaan secara cepat melakukan evaluasi dan apabila itu benar maka perusahaan akan memberi potongan atau menyamakan harga dengan pesaing. Dan untuk retur barang perusahaan bersedia menerima segala barang yang rusak sesuai dengan permintaan konsumen apakah mau di ganti baru atau hanya di ganti bagian yang rusak saja, dan itu berlaku untuk semua barang dagang perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas layanan yang dilakukan oleh perusahaan cukup cepat dan memuaskan, dikarenakan perusahaan mau menerima keluhan dan mengganti barang yang rusak. Namun proses untuk menggantikan barang yang rusak memakan waktu yang lama yaitu 1 minggu dikarenakan untuk mengirim barang pengganti harus menunggu sales (salesman) melewati area tersebut.

6. Administrasi umum

Aktivitas dalam administrasi umum sudah diatur sesuai dengan divisinya masing-masing, pada perusahaan UD. Budi Luhur dibagi menjadi 2 divisi besar yaitu marketing dan operasional, dimana tiap-tiap divisi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Divisi marketing berfungsi sebagai divisi yang memasarkan dan memberi informasi terbaru kepada konsumen serta memberikan layanan kepada konsumen. dan untuk divisi operasional mereka bertanggung jawab pada apa yang terjadi di dalam perusahaan meliputi arus kas, stock barang dagang, pembelian aset dan perlengkapan perusahaan. Untuk pengambilan keputusan pada tiap-tiap divisi dipercayakan kepada ketua divisi pada masing-masing divisi. Dan agar aktivitas dapat berjalan dengan baik perusahaan memiliki SOP untuk tiap-tiap divisi, dimana menurut para narasumber SOP tersebut sudah dijalankan dengan cukup baik. Selain itu perusahaan juga memiliki konsultan dari luar perusahaan, yaitu konsultan pajak.

Dilihat dari penjabaran diatas perusahaan sudah memiliki cukup divisi untuk saat ini didasari oleh kebutuhan perusahaan itu sendiri. Karena apabila memiliki terlalu

banyak divisi akan memperlambat proses kerja pada perusahaan.

7. Manajemen sumber daya manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kegiatan yaitu rekrutmen karyawan, pelatihan dan penanganan keluhan karyawan. Pada perusahaan ini proses rekrutmen karyawan baru tidak memiliki standar yang khusus biasanya apabila perusahaan memerlukan karyawan baru perusahaan tidak membuka lowongan terbuka tetapi hanya melalui karyawan yang ada diperusahaan apakah mereka memiliki saudara atau teman yang ingin bekerja, dan pelamar kerjapun mereka langsung bertemu dengan owner sendiri, dan untuk standar pendidikan sendiri owner hanya mematok minimal lulusan SMA (Sekolah Menengah Atas).

Penanganan keluhan karyawan dilakukan oleh owner sendiri, dikarenakan perusahaan tidak memiliki divisi khusus yang menangani masalah karyawan atau biasa di sebut dengan divisi HRD (Human Resource Department). Dalam perusahaan UD. Budi Luhur tidak pernah dilakukan pelatihan khusus untuk karyawan, namun pelatihan biasanya diberikan hanya untuk karyawan baru oleh para karyawan senior dengan cara berbagi pengalaman dan memberikan masukan apabila melakukan kesalahan.

8. Pengembangan tekonogi

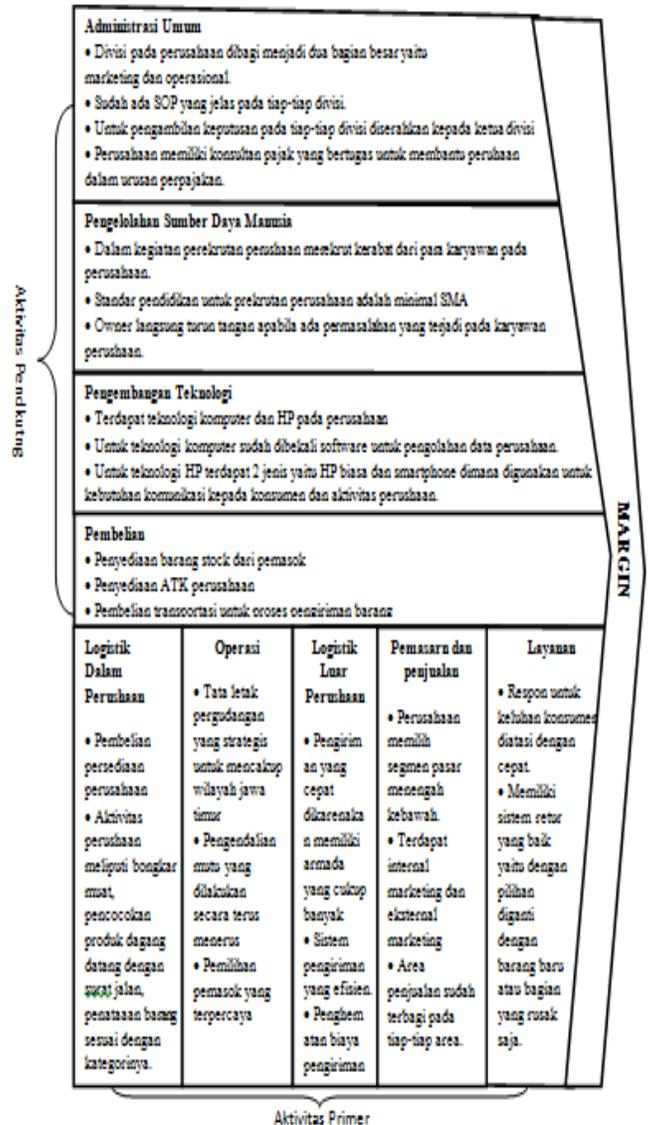
Teknologi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan aktivitas dalam perusahaan. Teknologi yang dimiliki oleh perusahaan untuk saat ini adalah komputer dan HP(handphone). Dan untuk menentukan teknologi yang cocok bagi perusahaan, biasanya perusahaan memilih teknologi yang mudah untuk dioperasikan oleh para karyawan sehingga tidak membutuhkan waktu yang lama untuk memasukan data dan mencari data yang dibutuhkan. Teknologi yang ada pada perusahaan sendiri dinilai sangat membantu aktivitas perusahaan.

Pada perusahaan ini komputer digunakan untuk penyimpanan data dan pengolahan data dengan software yang berada di komputer dan untuk HP (handphone) digunakan untuk alat untuk komunikasi baik dengan konsumen maupun sesama karyawan perusahaan. Teknologi pada persusahaan ini dapat menjadi nilai tambah dikarenakan dinilai sangat membantu aktivitas perusahaan.

9. Pembelian

Pada aktivitas pembelian pada perusahaan ini sudah cukup terorganisir dimana pembelian itu meliputi pembelian stock barang dagang, truk untuk tranportasi, dan perlengkapan atk dimana untuk perlengkapan atk sudah ada budget pembelian setiap bulannya. Pada pembelian atk pada perusahaan ini diberi sistem habis baru beli lagi bukan setiap bulan beli baru. Dengan sistem pembelian yang seperti itu dapat menjadi nilai tambah tersendiri dikarenakan tidak harus membeli atk setiap bulannya dan dapat menghemat biaya perusahaan.

Hasil analisa lingkungan internal di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Value Chain Analysis UD. Budi Luhur
Sumber : diolah peneliti

Analisa lingkungan eksternal perusahaan UD. Budi Luhur sebagai berikut, Menurut Pearce & Robinson, (2014) Porter’s Five-Forces berfungsi sebagai alat untuk meneliti lingkungan industri, lingkungan industri adalah konsep yang menjadi landasan pemikiran strategis dan perencanaan bisnis, kerangka analisis yang didefinisikan dengan baik akan membantu para manajer strategi untuk mengaktifkan faktor lingkungan jauh dengan dampaknya terhadap lingkungan operasi perusahaan. Terdapat lima kekuatan dasar yang dirumuskan oleh Porter untuk menentukan potensi laba akhir dalam suatu produksi, sebagai berikut

1. Ancaman Pendatang Baru

Perusahaan UD. Budi Luhur dapat mematok harga dibawah atau menyamai harga para pesaingnya, hal tersebut dikarenakan perusahaan memiliki sistem subsidi silang dimana perusahaan tidak hanya fokus pada satu produk saja, melainkan memiliki berbagai macam produk. Dengan begitu apabila ada beberapa produk yang tidak memiliki laba yang

cukup besar dapat di bantu oleh produk yang lainnya. Produk yang dipasarkan oleh UD. Budi Luhur tidak semuanya berbeda dengan kompetitornya ada beberapa produk yang sama dengan para kompetitor. Identitas merek produk milik perusahaan sendiri cukup di kenal di masyarakat, walaupun tidak semua produk yang dimiliki perusahaan memiliki identitas yang kuat.

Modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha seperti perusahaan UD. Budi Luhur ini cukup besar, dengan begitu dapat dikatakan bahwa modal menjadi halangan untuk masuk dalam industri ini. Dan juga akses yang didapat oleh perusahaan UD. Budi Luhur kepada pemasoknya ternyata bisa saja direbut oleh para pesaing, karena pemasok memiliki kekuatan untuk menentukan siapa yang akan memasarkan produk mereka. Akan tetapi UD. Budi Luhur tidak mencemaskan hal tersebut, dikarenakan perusahaan memiliki pemasok utama yang hanya memasok kepada UD. Budi Luhur saja.

2. Persaingan Sesama Industri

Persaingan dalam sesama industri dinilai cukup berat karena perusahaan memiliki banyak saingan, pesaing dari perusahaan bisa datang dari berbagai macam pihak seperti sesama distributor, ada beberapa distributor yang menjadi kompetitor perusahaan antara lain Jawa Indah, HS dan Timur Raya, tidak hanya sesama distributor persaingan juga terjadi dengan sales milik produsen sendiri, sehingga persaingan antar pelaku bisnis tidak dapat di hindari. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan pertumbuhan industri meubel yang mengalami kemajuan, dengan banyaknya merek-merek baru pada pasar membuktikan mengenai pertumbuhan industri meubel. Persaingan tidak hanya terjadi pada produk yang sama tetapi persaingan juga terjadi kepada kompetitor yang memiliki produk yang serupa tapi tak sama, bisa dikatakan berbentuk mirip tetapi dengan merek dan harga yang berbeda. Oleh sebab itu perusahaan memiliki berbagai macam produk dagang mulai dari harga dan kualitas yang berbeda-beda, hal tersebut dilakukan agar dapat bersaing dengan para kompetitor. Beberapa produk yang yang dijual memiliki kualitas yang kurang baik, tetapi harga dari produk tersebut sudah di sesuaikan dengan kualitas produk tersebut, dan apabila produk tersebut mengalami kerusakan dapat di retur ke perusahaan.

Strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan adalah dengan cara, perusahaan mengikuti pasar jadi apabila di pasar terdapat produk baru yang tidak dimiliki perusahaan maka perusahaan akan menghubungi pemasok apakah memiliki produk yang sama atau mirip dengan produk yang baru tersebut. Tidak hanya berhenti di situ perusahaan juga menawarkan komitmen dan layanan kepada konsumen sehingga konsumen dapat merasa nyaman dan aman apabila melakukan transaksi dengan perusahaan. Dan dari segi harga perusahaan terkadang dapat mengikuti harga pasar tapi juga bisa berada dibawah pasar dengan cara member paket tertentu untuk produk tertentu.

3. Ancaman Produk Pengganti

Menurut para narasumber ancaman produk pengganti dalam industri meubel ini bisa di katakan tidak ada. Karena menurut hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa tidak

ada barang substitusi untuk produk meubel ini, melainkan hanya ada perbedaan dari segi material pembuatan produk meubel. Material pembuatan produk bermacam-macam seperti : kayu, plastik, aluminium, rotan dan besi.

Untuk mempertahankan konsumen supaya tidak beralih kepada kompetitor, perusahaan memiliki strategi yaitu dengan memiliki semua bahan material meubel jadi dengan begitu perusahaan dapat mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen, tidak hanya dengan pengadaan produk yang beraneka ragam tetapi juga dengan layanan yang baik kepada konsumen.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Menurut hasil wawancara dengan para narasumber produk dagang yang didapat oleh UD. Budi Luhur dari pemasok, ada beberapa produk yang sama dengan pesaing UD. Budi Luhur. Tetapi jika ada produk yang berbeda biasanya letak perbedaannya hanya di merek dan kualitas barang, karena bentuk produknya bisa dikatan mirip.

Menurut hasil wawancara dengan para narasumber kekuatan tawar-menawar perusahaan kepada pemasok dapat di katakan cukup kuat hal tersebut dilandasi dengan kerja sama yang sudah dibina puluhan tahun dengan pemasok dan tidak hanya itu pemasok utama dari perusahaan UD. Budi Luhur ternyata memiliki hubungan keluarga dengan owner, jadi dengan demikian hubungan antara pemasok dengan perusahaan terjalin dengan baik. Perusahaan UD. Budi Luhur juga melakukan meeting dengan pemasok sebulan sekali, hal tersebut bertujuan untuk menjalin komunikasi dan juga berbagi informasi terbaru terkait produk-produk yang dipasarkan.

Harga yang didapat dari pemasok utama tidak selalu lebih murah dibandingkan dengan kompetitor, tetapi harga tersebut masih bisa diubah dan disesuaikan oleh pemasok. Biasanya perusahaan memberi tahu pemasok apabila harga yang diberikan terlalu mahal atau lebih mahal dibanding kompetitor karena hal tersebut menyebabkan produk dagang susah dijual, dan pemasok pun mau untuk menyesuikannya lagi.

Kemudahan pemasok untuk mencari distributor lain dikarenakan pemasok memiliki kekuatan untuk memilih siapa yang akan diajak kerjasama dengan mereka.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Menurut hasil wawancara dengan para narasumber mengenai kekuatan tawar-menawar kepada pembeli, perusahaan UD. Budi Luhur tidak takut apabila konsumen mereka langsung meminta barang kepada pemasok. Hal tersebut dikarenakan apabila ingin mengambil ke pemasok maka harus dengan kuantiti yang besar, dan hal tersebut sulit dilakukan oleh konsumen.

Volume pembelian konsumen memang mempengaruhi profit perusahaan, tetapi perusahaan UD. Budi Luhur tidak mau bergantung kepada beberapa konsumen yang memiliki volume pembelian yang cukup besar, melainkan perusahaan memfokuskan kepada pencarian konsumen baru, jadi ketika ada salah satu konsumennya beralih kepada kompetitor, perusahaan tidak takut akan kehilangan profit mereka. menginformasikan kepada pelanggan yang bersangkutan, sehingga arus informasi berjalan lancar.

Selain itu, sistem informasi *online* juga dapat menjadi sarana promosi dan komunikasi bagi pelanggan.

Untuk analisa SWOT pada UD. Budi Luhur akan dibagi menjadi 2 yaitu analisa faktor internal dengan menggunakan VCA (Value Chain Analysis) yang berguna untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sedangkan pada faktor eksternal akan digunakan Porter's Five-Forces yang digunakan untuk menganalisa ancaman dan peluang perusahaan.

1. Analisis Faktor Internal

Kekuatan (Strength)

- a) (Pengadaan logistik dalam perusahaan) dalam pengadaan stock barang yang didapat dari pemasok pihak perusahaan memiliki armada sendiri yaitu truk gandeng dimana dengan begitu dapat menghemat biaya untuk menyewa kendaraan ekspedisi dan juga dapat menghemat banyak waktu dikarenakan apabila membutuhkan produk dengan cepat ada armada yang siap berangkat kapan saja.
- b) (Operasi) tata letak perusahaan yang strategis dimana berada di tengah propinsi jawa timur sehingga mudah untuk mencakup wilayah se-jawa timur.
- c) (Pengadaan logistik luar perusahaan) perusahaan memiliki armada transportasi yang banyak sehingga tidak akan terjadi penundaan pengiriman dikarenakan tidak ada transportasi untuk mengirim.
- d) (Pemasaran dan penjualan) dengan adanya 2 divisi marketing yaitu divisi internal dan eksternal sangat membantu dalam mengatasi keluhan konsumen dan juga sangat cepat apabila perusahaan akan memberi informasi terbaru kepada konsumen, tidak perlu menunggu sales (salesman) datang ke toko, tetapi dapat langsung di hubungi oleh para internal marketing
- e) (Layanan) layanan yang diberikan perusahaan dinilai cukup baik dan cepat, tidak hanya untuk mengatasi keluhan pelanggan tetapi untuk retur juga perusahaan memiliki sistem retur yang baik.
- f) (Pengembangan teknologi) dengan adanya software perusahaan dapat memasukan data dan mengolah data dengan cepat dan akurat.

Kelemahan (Weakness)

- a) (Pengadaan logistik dalam perusahaan) dengan adanya armada truck gandeng biaya yang dikeluarkan perusahaan juga bertambah, apabila truk gandeng tersebut mengalami kendala dijalan maka semua itu harus di tanggung perusahaan, berbeda apabila perusahaan menyewa ekspedisi perusahaan tidak perlu menanggung biaya perbaikan dan lain lain menyangkut truk gandeng tersebut.
- b) (Layanan) walaupun memiliki sistem retur yang dapat dipercaya dan baik perusahaan UD. Budi Luhur juga memiliki kelemahan dalam sistem ini, yaitu lamanya barang retur tersebut di terima oleh konsumen dikarenakan harus menunggu sales (salesman) jalan di area konsumen tersebut baru dapat di tukarkan dan rata-rata setiap area memiliki

jeda waktu 1 minggu untuk kembali ke area yang sama.

- c) (Manajemen sumber daya manusia) dikarenakan tidak memiliki standar yang pasti dalam masalah perekrutan, dimana standar yang pasti adalah minimal pendidikan SMA, owner merasa susah untuk berkomunikasi dengan beberapa karyawan, sehingga menyebabkan motivasi yang menurun.

2. Analisis Faktor Eksternal

Peluang (Opportunity)

- a) Industri meubel yang tidak memiliki produk pengganti menjadi peluang tersendiri bagi perusahaan UD. Budi Luhur, dengan begitu konsumen tidak bisa pindah ke produk pengganti.
- b) Pemasok yang dapat dipercaya dan dapat memberikan harga dibawah kompetitor menjadikan UD. Budi Luhur lebih dipercaya oleh konsumen perusahaan.

Ancaman (Threat).

- a) Banyaknya pesaing menyebabkan banyak produk meubel yang mirip tetapi berbeda merknya, hal tersebut membuat perusahaan harus lebih giat lagi untuk memasarkan barang dan mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke merek yang lain.
- b) Pemasok memiliki kekuatan untuk mencari distributor selain perusahaan UD. Budi Luhur

Hasil analisa SWOT pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

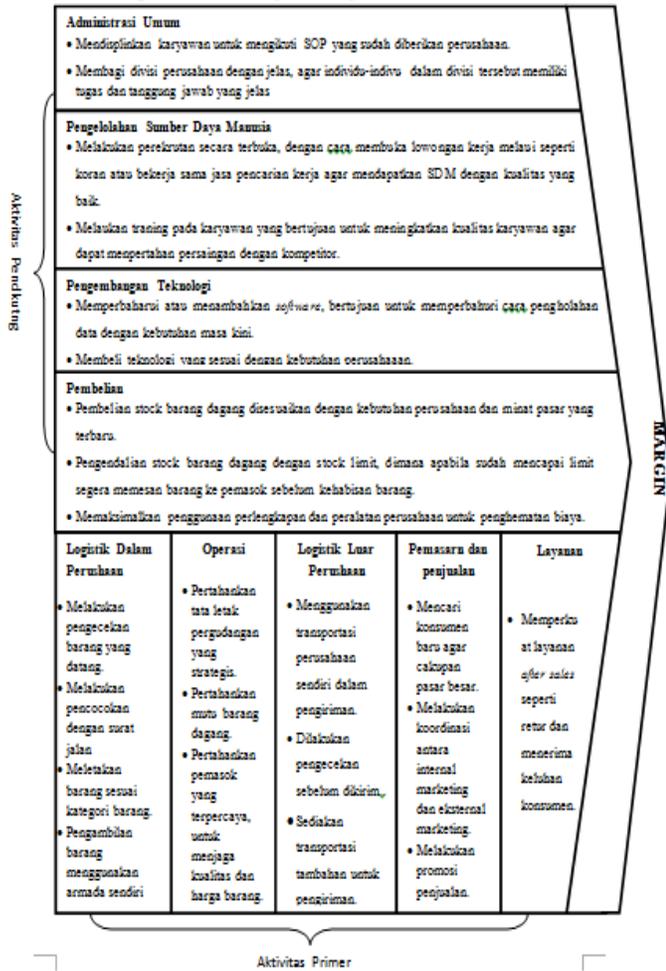
Internal	<p>Kekuatan (Strength):</p> <p>S1. (Logistik dalam) memiliki armada sendiri untuk mengambil produk dari pemasok.</p> <p>S2. (Operasi) tata letak perusahaan yang strategis</p> <p>S3. (Logistik luar) armada transportasi banyak untuk pengiriman</p> <p>S4. (Pemasaran dan penjualan) terbagi menjadi 2 divisi internal dan eksternal</p> <p>S5. (Layanan) memiliki layanan yang baik</p> <p>S6. (Pengembangan teknologi) adanya software yang membantu dalam pengolahan data</p>	<p>Kelemahan (Weakness):</p> <p>W1. (Logistik dalam) biaya perbaikan truk gandeng.</p> <p>W2. (Layanan) barang retur lama sampai ke konsumen</p> <p>W3. (MSDM) tidak memiliki standar untuk perekrutan karyawan.</p>	
Eksternal	<p>Kesempatan (Opportunity):</p> <p>O1. Produk perusahaan tidak memiliki produk pengganti.</p> <p>O2. Pemasok bersedia menyesuaikan harga.</p>	<p>Strategi S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas cakupan area penjualan perusahaan (S1,S2,S3,S4,O1,O2) • Dapat memberikan harga yang terbaik. (S1,S2,S3,O2) 	<p>Strategi W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki sistem perekrutan yang lebih baik untuk menopang aktivitas perusahaan (W3,O1,O2)
	<p>Ancaman (Threat):</p> <p>T1. Banyaknya pelaku bisnis di industri yang sama.</p> <p>T2. Pemasok mudah mencari distributor lain</p>	<p>Strategi S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan pelayanan yang sudah ada supaya konsumen tidak beralih kepada kompetitor. (S3,S4,S5,S6,T1,T2) 	<p>Strategi W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas SDM agar dapat bersaing dengan para kompetitor dengan melakukan training untuk para SDM. (W2,W3,T1,T2)

Gambar 3 Tabel Analisis SWOT

Sumber : Diolah Peneliti

Dipilih kepemimpinan berbiaya rendah untuk UD. Budi Luhur dikarenakan, perusahaan ini memaksimalkan, penghematan biaya dan administrasi, perusahaan mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk menawarkan harga

yang lebih rendah atau untuk menikmati margin laba yang lebih tinggi. Dengan melakukan hal tersebut perusahaan dapat secara efektif mempertahankan diri dalam perang harga, menyerang pesaing dengan harga rendah untuk merebut pangsa pasar. Berdasarkan strategi yang dipilih, peneliti akan membuat implikasi strategi sebagai berikut :



Gambar 4 Formulasi Strategi UD. Budi Luhur
 Sumber : diolah peneliti

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Lingkungan Internal UD. Budi Luhur

Pada aktivitas lingkungan internal perusahaan terdapat aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Pada aktivitas primer tersebut dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan pada pengadaan logistik dalam perusahaan dalam pengadaan stock barang, perusahaan memiliki armada sendiri untuk mengambil barang dari pemasok dan hal itu dapat menghemat biaya perusahaan, namun hal tersebut juga akan menambahkan biaya apabila armada tersebut mengalami kendala di jalan ketika pengambilan produk dagang pada pemasok. Kekuatan dari aktivitas operasi, perusahaan memiliki lokasi yang strategis, sehingga perusahaan dapat mencakup wilayah penjualan se-jawa timur dengan mudah.

Pada aktivitas pengadaan logistik luar perusahaan perusahaan memiliki armada transportasi pengiriman yang

cukup banyak, hal tersebut menyebabkan perusahaan jarang melakukan penundaan pengiriman. Pada aktivitas pemasaran dan penjualan perusahaan, perusahaan sudah memiliki 2 divisi yaitu divisi internal marketing dan eksternal marketing yang sangat membantu dalam mengatasi pencarian order, mengatasi keluhan konsumen dan pemberian informasi pada konsumen. pada aktivitas layanan, perusahaan memiliki sistem retur yang baik, namun pada sistem retur juga memiliki kelemahan yaitu lamanya pengiriman barang retur ke konsumen, karena harus menunggu sales(salesman) tersebut melewati area konsumen.

Aktivitas pendukung perusahaan terbagi menjadi beberapa aktivitas yaitu administrasi umum, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian. Pada aktivitas pendukung perusahaan sudah menjalankan dengan baik, namun pada aktivitas sumber daya manusia memiliki kelemahan, dikarenakan perusahaan tidak memiliki standar yang baik untuk proses perekrutan karyawan baru.

2. Lingkungan Eksternal UD. Budi Luhur

Pada aktivitas lingkungan eksternal perusahaan, perusahaan memiliki peluang yaitu industri meubel yang tidak memiliki produk pengganti menjadikan suatu nilai tambah sendiri bagi perusahaan dan perusahaan memiliki pemasok yang dapat dipercaya sehingga perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor. Namun perusahaan juga memiliki ancaman seperti, dengan adanya pertumbuhan industri meubel yang baik menyebabkan banyak produk meubel diproduksi, sehingga membuat perusahaan harus lebih giat dalam memasarkan barang dan juga mempertahankan konsumen supaya tidak pindah ke produk pesaing. Ancaman berikutnya datang dari pemasok, dikarenakan pemasok memiliki kekuatan untuk mencari distributor lain menyebabkan perusahaan harus berhati-hati dalam pencarian pemasok sehingga perusahaan dapat menghindari produk yang sudah banyak dimiliki oleh pesaing.

3. Formulasi Strategi bersaing

Strategi yang direkomendasikan adalah kepemimpinan berbiaya rendah untuk UD. Budi Luhur dikarenakan, perusahaan ini memaksimalkan, penghematan biaya dan administrasi, perusahaan mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk menawarkan harga yang lebih rendah atau untuk menikmati margin laba yang lebih tinggi. Dengan melakukan hal tersebut perusahaan dapat secara efektif mempertahankan diri dalam perang harga, menyerang pesaing dengan harga rendah untuk merebut pangsa pasar.

Saran

1. Melakukan perekrutan secara terbuka, dengan cara membuka lowongan kerja melalui seperti koran atau bekerja sama jasa pencarian kerja agar mendapatkan SDM dengan kualitas yang baik.
2. Mencari konsumen baru agar cakupan pasar perusahaan semakin besar dan perusahaan semakin dipercaya dimata konsumen.
3. Memperkuat layanan after sales seperti menerima keluhan dan pengiriman barang retur. Agar konsumen merasa nyaman dan aman dengan perusahaan dan tidak pindah ke pesaing.

4. Melakukan maintenance dan peremajaan armada yang dimiliki perusahaan baik untuk pengiriman maupun pengambilan barang ke pemasok.
 5. Untuk dapat memberikan harga produk yang lebih baik, perusahaan harus terus memperbesar cakupan pasar, sehingga perusahaan memiliki kuantiti yang cukup untuk mengambil langsung kepada produsen tidak perlu melewati pemasok (*Wholeseller*)
- DAFTAR PUSTAKA
- Oentoro, D. (2012). *Manajemen pemasaran modern* (12th ed). Yogyakarta : LaksBangPRESSindo.
- Pearce, J A., & Robinsor, R J. (2014). *Manajemen strategis : Formulasi, implementasi, dan pengendalian* (12th ed., Vol 1). Jakarta : Salemba Empat.
- Torang, S. (2014). *Organisasi & manajemen : Perilaku, struktur, budaya & perubahan organisasi* (2nd ed). Bandung : ALFABETA, cv.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia <http://www.kemenperin.go.id/>
- Moleong, L J. (2007). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Xingjian, Zhou. (2013). Research on logistics value chain analysis and competitiveness construction for express enterprises, *american journal of industrial and business management*, 3, 131-135.
- Sule, Azak., & Y, Tevfik, Tuzun. (2012). *Value chain analysis of extra virgin olive oil in march*, *journal of food science and engineering* 2, 51-55.
- Mihaela, et.al. (2012). *Using the porter model to analyze the US elderberry industry*, *agroforest syst*, 86, 365–377.
- Muhammad, Yusuf., & Torbjørn, Trondsen. (2014), *Competitive forces and innovation strategies: a study of the Indonesian crab industries*. *Journal of agribusiness in developing and emerging economies Vol. 4 No. 1, 2014, 78-96*.
- Ritika, Tanwar. (2013), *Porter's generic competitive strategies IOSR, journal of business and management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), PP 11-17*.
- Jolanta, Urbańska. (2003), *The role of distribution in creating competitive advantage of companies in SME sector, advanced logistic systems*.
- Henk, de, S A., & Philip, Waalewijn, *A knowledge base representing porter's five forces model*.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.