

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN LUXIOR DI BANDUNG

Fransisca Lili Koswara

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung  
siscalili@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi persaingan yang diterapkan para pelaku bisnis untuk dapat bersaing secara tepat. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui gambaran dan strategi bersaing yang dilakukan oleh para pelaku bisnis khususnya di bidang *interior design* dan *furniture* dalam hal ini diambil sampel dari Perusahaan Luxior yang berlokasi di Bandung. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan pihak perusahaan Luxior bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat. Analisis *five force model*, *value chain analysis*, dan analisis matriks SWOT digunakan untuk mengetahui dan menganalisis informasi serta keadaan lingkungan baik internal maupun eksternal dari perusahaan Luxior. Berdasarkan hasil dari penelitian, perusahaan Luxior sebaiknya menggunakan *best-cost provider strategy*. Strategi ini mempunyai prinsip *more value for the money* yang berarti konsumen mau membayar lebih mahal karena menginginkan nilai dan manfaat yang lebih.

**Kata kunci** : strategi bersaing, *five force model*, *value chain analysis*, analisis matriks SWOT

### ABSTRACT

*This research was conducted to analyze the competitive strategy applied by the companies to compete appropriately. In addition, this study was also conducted to find out the description and competitive strategies carried out by companies, especially companies engaged in interior design and furniture field. The researcher took samples from the Luxior Company, Bandung. This research used interview and observastion as a data collecting method. The interview was conducted with the Luxior company which aims to find out the right competitive strategy. This study uses five force model analysis, value chain analysis, and SWOT matrix analysis to find out information and environmental conditions both internally and externally. Based on the results of the study, Luxior Company used best cost provider strategy. This strategy has meaning of more value for the money, which means that consumers are willing to pay more because they want more value and benefits.*

**Keywords**: competitive strategy, *five force model*, *value chain analysis*, *SWOT matric analysis*

### PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini semakin berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman. Salah satu bisnis yang terus berkembang hingga saat ini yaitu bisnis interior. Desain interior rumah saat ini sangat diperanguhi oleh gaya hidup milenial. Tidak asing lagi di era milenial sekarang ini banyak orang merenovasi rumah bukan karena rusak tetapi ingin mempunyai suasana atau gaya desain yang baru seperti minimalis, skandinavia, *pop art*, klasik atau kontemporer.

Jumlah Penduduk Indonesia Mencapai 265 Juta Jiwa (databoks, 2018). Pada tahun 2018 jumlah penduduk Indonesia mencapai 265 juta jiwa dengan tingkat kelahiran 1,2 persen per tahun. Hal ini menyebabkan kebutuhan tempat tinggal meningkat. Pertumbuhan industri perumahan Semester I-2018 akan tumbuh sebesar

2%. Data Real Estate Indonesia (REI) menunjukkan bahwa penambahan jumlah penduduk dan meningkatnya kelas menengah membuat sektor ini terus meningkat. Ketua Umum REI Soelaeman Soemawinata mengatakan pengembangan perumahan sekarang mayoritas masih terkonsentrasi di Jakarta dan 34 kota-kota baru di kawasan satelitnya. (Barot, 2018)

Perindustrian Perdagangan kota Bandung tercatat bahwa hingga tahun 2015 terdapat 100 unit industri *furniture*/mebel di Kota Bandung. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 1. Semakin meningkatnya industri furniture di Kota Bandung, membuat para pelaku usaha berlomba untuk mencari ide produk yang kreatif dan inovatif. Tidak hanya produk, perusahaan harus bersaing dalam segi harga, pelayanan, dan kualitas.

Tabel 1. Jumlah Unit Usaha dan Tenaga Kerja Industri Kecil dan Menengah di Kota Bandung

	Kegiatan Activity	Jumlah Usaha (Unit)		Tenaga Kerja (Orang)	
		Establishment (Unit)		Man Power	
		2014	2015	2014	2015
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Industri Makanan dan Minuman	10.455	10.458	32.169	32.172
2	Industri Testil dan Pakaian Jadi	975	975	5.758	5.758
3	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	337	337	3.564	3.564
4	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	42	43	165	167
5	Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	38	38	192	192
6	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	55	55	277	277
7	Industri Barang dari Logam, Komputer, Barang Elektronik, Optik dan Peralatan Listrik	44	44	276	276
8	Industri Mesin dan Perlengkapan	150	150	450	450
9	<b>Industri Furnitur</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
10	Industri Pengolahan Lainnya	70	70	70	70

Sumber : (BPS Kota Bandung, 2016)

Industri *interior design and furniture* semakin meningkat setiap tahunnya. Pertumbuhan pembangunan infrastruktur di Indonesia menjadi salah satu faktor meningkatnya industri ini. Pembangunan Infrastruktur Pacu Industri Mebel hingga Desain Interior (Amin, 2018). Ketua Umum Himpunan Desainer Interior Indonesia Lea Aziz mengatakan, pertumbuhan pasar mebel di Indonesia diikuti dengan pemanfaatan jasa desainer interior. Pertumbuhan infrastruktur yang dicanangkan pemerintah ikut memberikan andil besarnya pemanfaatan jasa desainer interior di dalam negeri.

Luxior adalah perusahaan yang berada dibawah pengelolaan PT. Tiga Kayu Emas (dahulunya dikenal dengan nama Cipta Karya Furniture). Luxior merupakan sebuah perusahaan yang berdiri sejak tahun 1980, bergerak dibidang jasa *interior design* dan *furniture*. Luxior mampu memuaskan kebutuhan konsumen dengan memberikan ide dan produk berkualitas sesuai

dengan karakter serta gaya hidup yang dibutuhkan konsumen.

Perusahaan Luxior tentu saja memiliki pesaing yang cukup bersaing ketat. Pesaing Luxior terdiri dari 2 yaitu; produk-produk *furniture* dan para *designer*. Beberapa contoh yang menjadi pesaing perusahaan Luxior di produk *furniture* yaitu Cellini, Ikea, Metric, dan sebagainya. Sedangkan pesaing perusahaan Luxior bidang desain yaitu Patio Design, Exodus Design, Genesis, dan sebagainya. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan tersebut maka perlu adanya analisis strategi bersaing, perusahaan Luxior harus memiliki dan menggunakan strategi bersaing yang tepat.

## KERANGKA TEORI

Perubahan dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Untuk mengatasi perubahan tersebut diperlukan pembaharuan strategi dengan analisis internal yang menggunakan VCA (*Value Chain Analysis*) dan analisis eksternal menggunakan *Porter Five Force Model*.

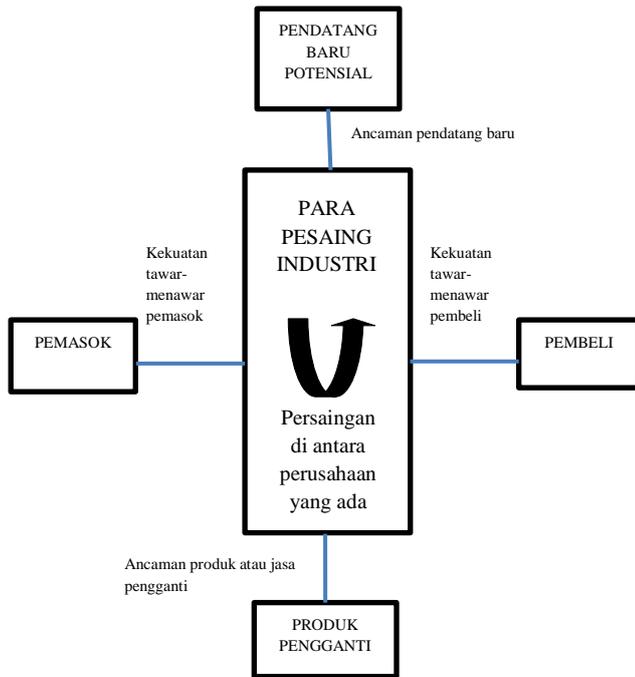
### Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Michael E. Porter, intensitas persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh lima kekuatan, yaitu ancaman pendatang baru, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan intensitas persaingan antara pesaing yang ada. Analisis lingkungan eksternal dapat dilihat pada gambar 1 disertai dengan penjelasan sebagai berikut:

- Ancaman pendatang baru biasanya memiliki sumber daya yang lebih besar sehingga dapat menawarkan harga lebih rendah dan laba perusahaan bertambah.
- Ancaman dari produk pengganti yang dapat membuat pembeli beralih ke harga yang lebih rendah.
- Kekuatan tawar-menawar dari pemasok dapat memberikan keuntungan atau tidak bagi perusahaan.
- Kekuatan tawar-menawar dari pembeli membuat perusahaan harus berpikir agar

mendapat keuntungan maksimal dengan barang berkualitas.

- Persaingan di antara perusahaan yang ada. Persaingan dapat berupa harga yang ditawarkan, kualitas produk hingga posisi perusahaan di tingkat persaingan pada pasar.



Gambar 1. Porter Five Forces Analysis  
Sumber : (Chandra, 2015)

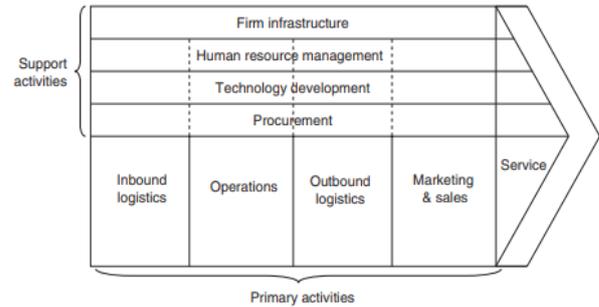
Tujuan dari semua analisis diatas untuk menganalisis pesaing dan membuat strategi pengembangan bisnis yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

### Analisis Lingkungan Internal

Value Chain (Rantai Nilai) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan (McGee, 2014). Gambar dari value chain dapat terlihat di Gambar 2 dengan penjelasan sebagai berikut:

#### 1. Inbound Logistics

Aktivitas ini terkait dengan menerima, menyimpan serta menyebarkan produk yang berhubungan dengan penanganan material, pergudangan, manajemen stok, dan sebagainya.



Gambar 2. The Generic Value Chain  
Sumber : (McGee, 2014)

#### 2. Operations

Aktivitas proses produksi barang dan jasa yang mengubah input menjadi output serta fungsi menambah nilai lainnya seperti permesinan, pengemasan, perakitan, layanan, pengujian, dsb.

#### 3. Outbound Logistics

Aktivitas yang diperlukan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan secara fisik mendistribusikan produk jadi ke pelanggan. Aktivitas ini termasuk strategi distribusi yang sangat penting untuk mendapatkan nilai dari pelanggan yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

#### 4. Marketing And Sales

Aktivitas yang menginformasikan produk dan layanan perusahaan kepada pembeli potensial untuk melakukan penjualan pribadi, promosi, dsb.

#### 5. Service

Aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan guna meningkatkan layanan untuk memudahkan para pelanggan.

Aktivitas pendukung adalah semua tindakan yang tidak terlibat langsung dalam evolusi suatu produk, tetapi sebaliknya memberikan dukungan mendasar yang penting untuk aktivitas utama. Terdapat empat jenis kegiatan dukungan untuk sebagian besar produsen, yaitu :

#### 1. Firm Infrastructure

Terdiri dari banyak kegiatan yang mengacu pada bagaimana perusahaan diatur dan dipimpin oleh para eksekutif. Di antaranya termasuk manajemen, keuangan, dan sebagainya yang mendukung aspek operasional rantai nilai.

## 2. *Human Resource Management*

Terdiri dari banyak kegiatan yang terlibat dalam perekrutan, pelatihan, kompensasi hingga sanksi karyawan dalam organisasi. Tujuannya yaitu untuk melihat tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan perusahaan dapat bertindak sebagai sumber daya strategis dan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan.

## 3. *Technology Development*

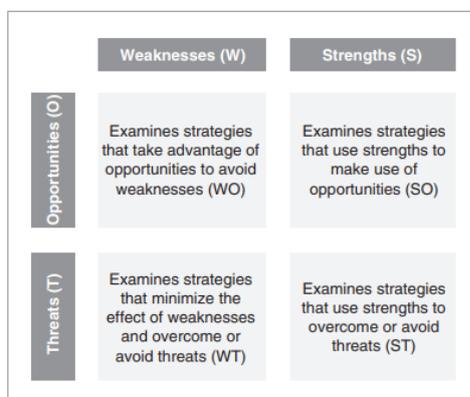
Penggunaan perangkat elektronik, sistem komputer, dan telekomunikasi untuk mendukung kegiatan utama yang digunakan perusahaan dalam mentransformasikan input menjadi output.

## 4. *Procurement*

Proses yang menyangkut pembelian sumber daya yang dibutuhkan. Seperti pembelian bahan baku, administrasi, dan sebagainya.

## Analisis SWOT

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. (Bonnici & Galea, 2015). Matriks SWOT pada gambar 3 akan dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3. SWOT Matrix Analysis  
Sumber: (Bonnici & Galea, 2015)

## 1. Evaluasi lingkungan internal

### a. Kekuatan

Kekuatan apa yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan mengetahui kekuatan, perusahaan mampu bersaing dalam pasar maupun perkembangan selanjutnya.

### b. Kelemahan

Kelemahan apa yang dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan ini tidak menguntungkan bagi perusahaan.

## 2. Evaluasi lingkungan eksternal

### a. Peluang

Peluang berasal dari lingkungan eksternal bisa dari peraturan pemerintah, kondisi ekonomi, dan sebagainya. Peluang ini dapat membantu mengembangkan perusahaan.

### b. Ancaman

Ancaman berasal dari lingkungan eksternal. Ancaman ini tidak menguntungkan bagi perusahaan. Ancaman bisa saja berupa perubahan budaya, inflasi, gaya hidup, dan sebagainya.

Strategi yang dapat dihasilkan dari matriks SWOT sebagai berikut :

### 1. Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*).

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

### 2. Strategi ST (*Strength and Threats*).

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

### 3. Strategi WO (*Weakness and Oppurtunity*).

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

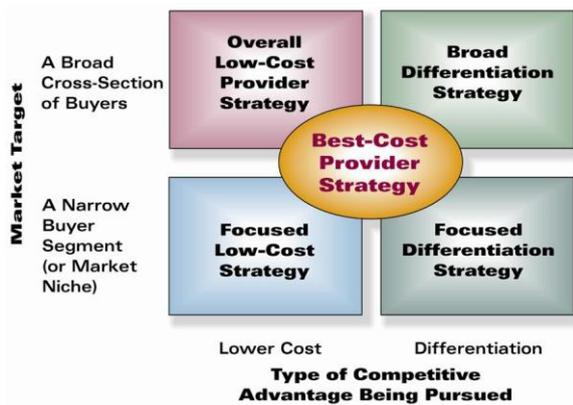
### 4. Strategi WT (*Weakness and Threats*).

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## *Generic Competitive Strategies*

Kinsey (2018) memberikan penjelasan mengenai definisi *competitive strategies* sebagai berikut, “*Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals to deliver a unique mix of value.*”. Penjelasan *generic competitive strategies* terlihat pada gambar 4 sebagai berikut:

### Five Generic Competitive Strategies



Gambar 4. Five Generic Competitive Strategies  
Sumber : (Kinsey, 2018)

#### 1. Low – Cost Provider Strategy

Strategi yang digunakan perusahaan untuk menjual produk atau jasa dengan harga rendah jika dibandingkan dengan pesaing. Tujuan perusahaan menetapkan harga rendah demi menarik konsumen secara luas. Strategi ini dapat berjalan secara efektif apabila :

- Konsumen sensitif terhadap harga
- Persaingan didominasi faktor harga
- Produk yang ditawarkan sama atau hampir sama penggunaannya
- Pasar sangat luas

#### 2. Broad Differentiation Strategy

Strategi yang digunakan perusahaan untuk membedakan penawaran produk atau jasa dari saingan. Penawaran yang berbeda dapat berupa produk yang unik dan memberikan nilai lebih bagi konsumen serta tidak mudah ditiru oleh pesaing. Strategi ini dapat berjalan secara efektif apabila :

- Terdapat banyak cara untuk membedakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen
- Tingkat daya beli dan tawar menawar konsumen
- Mendapatkan loyalitas pembeli
- Terdapat sedikit pesaing yang mengikuti strategi ini

#### 3. Best-Cost Provider Strategy

Strategi ini sangat menarik di pasar karena memiliki konsumen yang beragam terhadap diferensiasi produk. Banyak juga konsumen sensitif terhadap harga. Strategi ini bertujuan memberikan nilai lebih pada konsumen. *More*

*value for the money* yang memiliki arti konsumen mau membayar lebih mahal karena menginginkan nilai dan manfaat yang lebih pada produk.

#### 4. Focused Low - Cost Strategy

Strategi biaya rendah terfokus memiliki keunggulan kompetitif dengan melayani konsumen di pasar yang menawarkan biaya lebih rendah dibandingkan para pesaing. Strategi ini memiliki daya tarik yang cukup besar ketika perusahaan menurunkan biaya secara signifikan. Strategi ini tidak hanya diterapkan untuk produksi massal atau melayani pasar besar, namun dapat dilakukan untuk melayani pasar kecil.

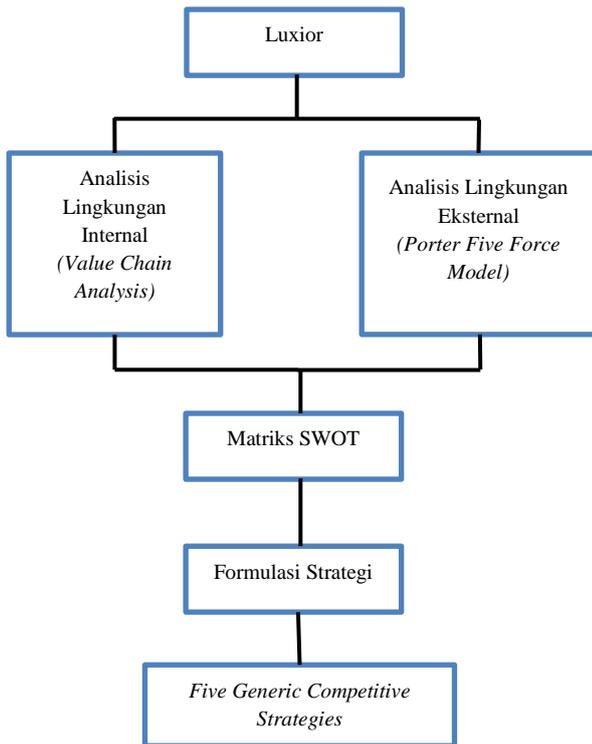
#### 5. Focused Differentiation Strategy

Strategi diferensiasi terfokus memiliki tujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menawarkan produk khusus atau unik kepada konsumen sesuai keinginan dan kebutuhan mereka. Strategi ini tidak hanya diterapkan untuk produksi massal atau melayani pasar besar, namun dapat dilakukan untuk melayani pasar kecil.

### METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mengumpulkan informasi untuk mendeskripsikan suatu masalah, gejala, atau fenomena sosial secara langsung dan akurat. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif, yang bertujuan untuk menemukan, memahami serta menyelidiki sebuah fenomena sosial tertentu agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara bebas terpimpin kepada narasumber dan observasi non-partisipan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu adalah teknik analisis SWOT yang terdiri dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Kerangka berpikir dalam penelitian ini tertuang pada gambar 5.



Gambar 5. Kerangka Berpikir  
Sumber : Hasil pengolahan data (2019)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Strategi Perusahaan Luxior Saat Ini

Dari hasil wawancara dan observasi dengan pihak perusahaan Luxior, maka dalam bagian ini akan dijelaskan bagaimana strategi yang sedang atau selama ini digunakan. Jika mengacu pada strategi generik, analisis dari hasil tersebut menginformasikan bahwa perusahaan Luxior saat ini menggunakan *best-cost provider strategy*. More value for the money yang artinya klien mau membayar lebih mahal demi mendapatkan tambahan nilai dan manfaat. Melihat pertumbuhan industri *interior design* dan *furniture* yang terus meningkat setiap tahunnya, menyebabkan tingkat persaingan dalam industri tinggi. Kondisi pasar sekarang secara tidak langsung membuat perusahaan harus bersaing ketat dalam industri ini. Perusahaan harus memiliki strategi bersaing untuk dapat bertahan dalam persaingan. *Best-cost provider strategy* merupakan strategi yang tepat untuk membuat perusahaan Luxior dapat bersaing dan bertahan dalam kondisi tersebut. Adapun cara-cara yang dilakukan oleh perusahaan Luxior untuk

menjalankan *best-cost provider strategy*, diantaranya yaitu :

1. Memproduksi dengan kualitas bahan baku yang bagus.  
Bahan baku didapat dari pemasok-pemasok yang sudah lama bekerja sama dengan perusahaan Luxior.
2. Desain dan produk menarik karena mengikuti gaya yang terus berkembang.  
Memiliki SDM yang handal dalam bidangnya untuk terus berkembang kreatif dan inovatif.
3. Membuat desain dan produk sesuai dengan keinginan gaya hidup klien.  
Dapat menerima desain dan produk sesuai dengan keinginan klien. Hal ini dapat menambah nilai dan manfaat terhadap klien.
4. Harga yang ditawarkan dapat dijangkau oleh klien sesuai dengan nilai dan manfaat yang diberikan.  
Harga dapat dinegosiasikan bersama dari awal kesepakatan pembuatan desain dan produk.
5. Kemampuan perusahaan memberikan nilai lebih kepada setiap klien.  
Nilai lebih yang selama ini klien terima dari perusahaan yaitu hasil desain dan produk yang sesuai dengan keinginan. Tidak hanya itu, kualitas yang diberikan perusahaan memberikan kepuasan tersendiri kepada klien.

Beberapa cara yang perusahaan telah lakukan di atas, perusahaan memenuhi kriteria-kriteria *best-cost provider strategy*. Kemampuan perusahaan memberikan kemampuan lebih untuk uang.

Beberapa cara yang perusahaan telah lakukan di atas, perusahaan memenuhi kriteria-kriteria *best-cost provider strategy*. Kemampuan perusahaan memberikan kemampuan lebih untuk uang.

### Analisis Lingkungan Eksternal

Perubahan lingkungan sangat memiliki dampak terhadap perusahaan salah satunya yaitu lingkungan eksternal. Untuk mengatasi perubahan tersebut diperlukan analisis eksternal terhadap perusahaan Luxior dengan menggunakan *five force model*.

### Five Force Model

1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan dan menambah tingkat persaingan di industri yang sama. Saat ini industri *interior design* dan *furniture* sedang berkembang dikarenakan permintaan klien yang semakin

meningkat. Ancaman pendatang baru bukan hanya datang dari perusahaan besar namun dapat pula datang dari perusahaan kecil. Salah satu contohnya yaitu Cellini dan Metric. Harga rendah, kualitas terjamin, dan desain produk yang kekinian merupakan ancaman dari pendatang baru. Tidak hanya itu, pemakaian media sosial merupakan ancaman dari pendatang baru.

Ancaman pendatang baru dapat berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap perusahaan Luxior, karena perusahaan Luxior termasuk perusahaan yang sudah berdiri cukup lama dari tahun 1980 dan memiliki portofolio terpercaya. Dalam portofolio tersebut, terdapat banyak klien yang sudah menggunakan jasa perusahaan Luxior. Beberapa klien ternama perusahaan Luxior, yaitu: Harris Hotel, Ibis Hotel, Mall BTC, Galeri Ciumbuleuit Hotel, Grand Setiabudi Hotel, Istana Group, Dago Suites (apartemen), Istana Bunga, dan masih banyak lagi.

Berdasarkan penjabaran di atas, pendatang baru tidak memiliki dampak secara langsung terhadap perusahaan Luxior, karena perusahaan memiliki portofolio dan klien-klien ternama. Hal tersebut membantu perusahaan menghadapi ancaman pendatang baru.

## 2. Ancaman dari produk pengganti

Dalam industri interior design dan furniture tidak ada ancaman produk pengganti yang signifikan. Ancaman datang bukan dari produk pengganti tetapi dari merek yang ada pada produk pesaing. Merek yang sudah dikenal oleh banyak orang biasanya akan lebih dipercaya dibandingkan dengan merek yang lain.

Perusahaan Luxior memiliki merek yang belum dikenal oleh banyak orang walaupun perusahaan sudah berdiri cukup lama. Merek perusahaan Luxior dikenal dengan cara WOM (*Word of Mouth*) Communication. Hal ini membuat perusahaan Luxior lebih bekerja keras untuk membangun merek perusahaan agar lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah cukup baik untuk memiliki niat membangun merek perusahaan. Merek perusahaan dapat dibangun dengan banyak

cara, salah satunya yaitu memanfaatkan media sosial sekarang ini.

## 3. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok

Pemasok sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan lewat kemampuan mereka dalam mengurangi kualitas, membatasi pemesanan, menaikkan harga, dan sebagainya. Bahan baku yang dibutuhkan perusahaan Luxior dari pemasok antara lain multiplek, HPL, lem, aksesoris, kaca, MDF, dan lain sebagainya.

Bagi perusahaan Luxior, menjalin hubungan dengan pemasok sangat penting untuk keberlangsungan produksi. Tanpa adanya bahan baku, produksi dalam perusahaan terhambat. Perusahaan Luxior menjalin hubungan baik dengan pemasok, salah satunya dengan cara membayar tepat waktu dan selalu menjalin komunikasi. Hal ini dapat mempermudah perusahaan Luxior untuk memperoleh bahan baku yang diinginkan dan tidak mengganggu proses produksi.

Berdasarkan hasil analisis kekuatan tawar-menawar pemasok diatas dapat dikatakan bahwa daya tawar-menawar antara perusahaan dengan pemasok seimbang. Hal ini membuat perusahaan dan pemasok saling menguntungkan satu sama lain.

## 4. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli

Dalam perusahaan Luxior pembeli disebut sebagai klien. Klien yang dihadapi perusahaan Luxior cukup beragam dan memiliki tuntutan yang berbeda-beda. Tuntutan dari klien biasanya lebih mengarah pada desain dan kualitas produk. Jika tuntutan terlalu banyak maka perusahaan akan bernegosiasi dan memenuhi semaksimal mungkin. Daya tawar-menawar klien terbilang cukup tinggi tetapi hal ini dapat diatasi dengan proses negosiasi dan juga kekuatan perusahaan dari portofolio yang dimiliki.

Berdasarkan hasil analisis kekuatan tawar-menawar klien diatas dapat dikatakan bahwa daya tawar-menawar perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan klien karena perusahaan mampu bernegosiasi dengan baik. Pastinya hal tersebut dapat menambah keuntungan perusahaan.

#### 5. Persaingan di antara perusahaan yang ada

Persaingan dalam industri yang sama akan sangat mempengaruhi perusahaan. Pesaing perusahaan Luxior terdiri dari produk *furniture* dan para *designer*. Beberapa contoh yang menjadi pesaing perusahaan Luxior bidang produk *furniture* yaitu Cellini, Ikea, Metric, dan sebagainya. Sedangkan pesaing perusahaan Luxior bidang desain yaitu Patio Design, Exodus Design, Genesis, dan sebagainya. Pesaing perusahaan dalam industri yang sama yaitu Rytama Interiors, Sarae ID, dan sebagainya. Persaingan tidak hanya dari produk, tetapi dari segi harga, kualitas, pemasaran (media sosial), pelayanan, teknologi, keuntungan yang diberikan perusahaan terhadap klien, dan sebagainya.

Perusahaan Luxior mempunyai cara sendiri untuk menghadapi persaingan tersebut dengan cara mengikuti gaya hidup dan gaya yang sedang berkembang. Bentuk desain dan produk yang diberikan disesuaikan dengan gaya hidup klien. Tidak hanya itu, perusahaan Luxior sudah berdiri cukup lama dan memiliki banyak pengalaman. Pengalaman dapat dilihat dari portofolio perusahaan yang memberikan kepercayaan kepada klien untuk memakai jasa perusahaan Luxior.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan sebagaimana mestinya untuk melawan pesaing di antara perusahaan yang ada. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan sesuai keinginan klien dan dapat memberikan kepuasan tersendiri.

Berdasarkan hasil analisis *five force model* perusahaan Luxior, maka dapat disimpulkan bahwa industri *design interior* dan *furniture* dalam kondisi lingkungan yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisa yang menunjukkan bahwa ancaman-ancaman yang dimiliki perusahaan Luxior relatif tinggi karena banyaknya pesaing dengan citra merek

yang sudah dikenal masyarakat. Perusahaan harus meningkatkan citra merek terhadap klien dengan tujuan agar semakin dikenal dan bersaing dalam industri. Salah satunya dengan cara memanfaatkan teknologi media sosial saat ini.

#### Analisis Lingkungan Internal

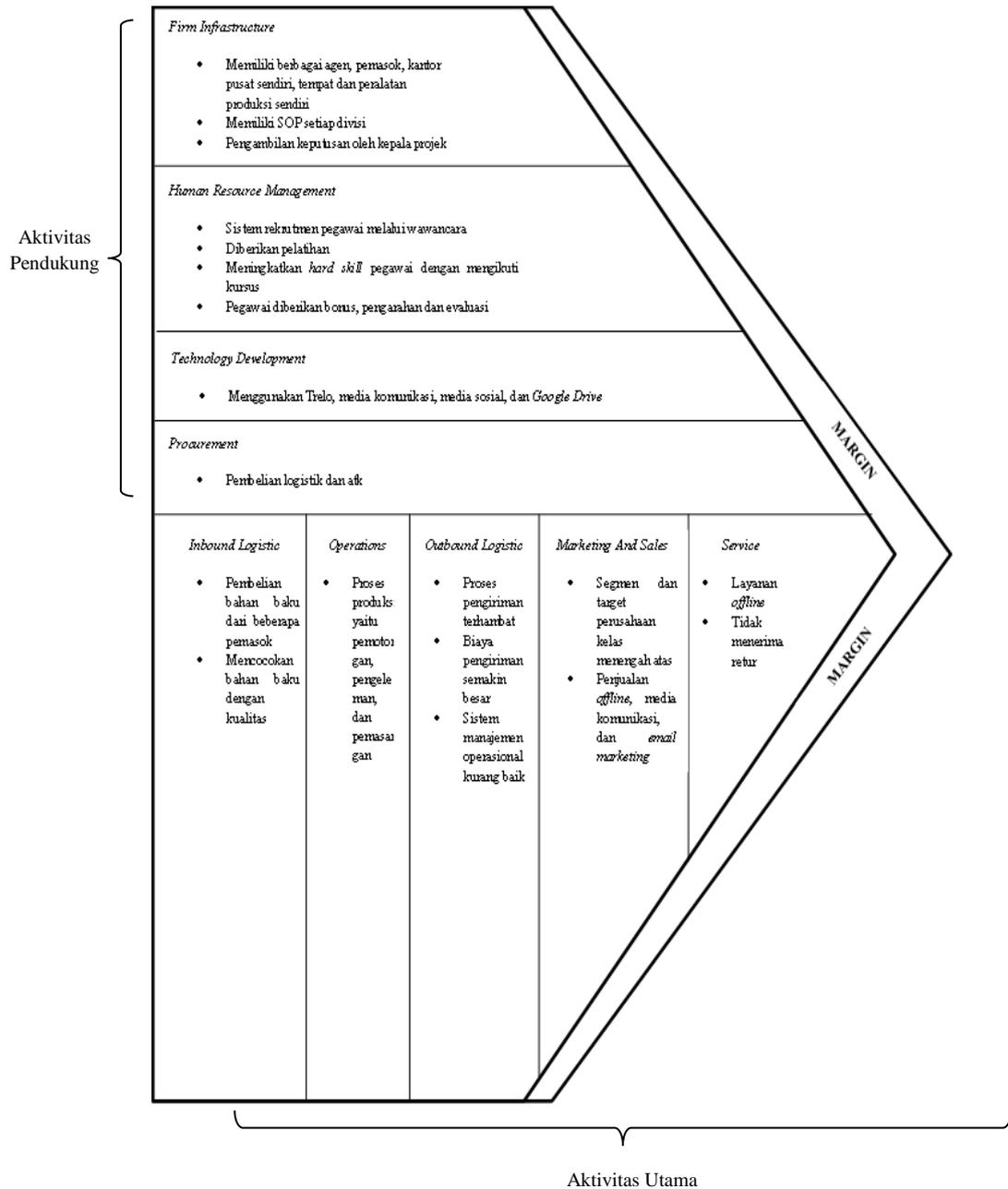
Analisis rantai nilai digunakan untuk mengetahui gambaran perusahaan dan identifikasi aspek-aspek internal perusahaan. Dalam analisis tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Pada gambar 6, tersaji analisis *value chain* dari perusahaan Luxior.

Aktivitas utama merupakan aktivitas yang terlibat secara langsung dalam distribusi barang dan jasa. Aktivitas ini terdiri dari lima, yaitu :

##### 1. *Inbound Logistics*

Aktivitas ini melakukan pengadaan bahan baku dari pemasok kepada perusahaan Luxior. Bahan baku selalu didapat dari pemasok karena sudah terjamin dengan kualitas yang dimiliki. Tetapi, terkadang ada saja bahan baku yang kualitasnya tidak sesuai dengan keinginan perusahaan. Hal ini membuat perusahaan Luxior memiliki beberapa pemasok, tidak bergantung hanya pada satu pemasok saja.

Pemesanan bahan baku tergantung kebutuhan perusahaan. Bahan baku yang dipesan biasanya dikirimkan langsung oleh pemasok, hal tersebut menguntungkan bagi perusahaan karena biaya pengiriman murah. Bahan baku yang biasa dikirim dari pemasok, yaitu multiplek, HPL, lem, aksesoris, kaca, MDF, dsb. Bahan baku tersebut langsung diperiksa kualitasnya oleh pegawai. Jika terdapat yang kurang sesuai, maka bahan baku tersebut akan diretur kembali ke pemasok. Bahan baku perusahaan merupakan kunci utama dalam proses produksi.



Gambar 6. Value Chain Analysis Perusahaan Luxior  
Sumber: Hasil pengolahan data (2019)

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas ini dengan sebagaimana mestinya. Dapat dilihat dari pemesanan bahan baku yang tidak bergantung hanya pada satu pemasok, tetapi memiliki beberapa pilihan pemasok. Tidak hanya itu, perusahaan juga memperhatikan kualitas bahan baku sudah sesuai atau belum dan dapat meminimalisir pengeluaran biaya salah satunya biaya pengiriman.

## 2. Operations

Semua bahan baku akan di olah sendiri oleh perusahaan. Peralatan atau mesin yang dimiliki perusahaan sangat membantu dalam proses produksi. Proses produksi yang dilakukan perusahaan, yaitu pemotongan, pengeleman, dan pemasangan. Proses ini dilakukan setiap hari oleh manajemen produksi sesuai jadwal yang sudah disepakati. Bahan baku dari pemasok terdiri dari bahan mentah dan juga bahan setengah jadi. Hal ini dapat membantu proses produksi lebih cepat.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas ini sebagaimana mestinya. Operasi yang dilakukan perusahaan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan jadwal manajemen produksi.

### 3. *Outbound Logistics*

Aktivitas perusahaan dalam memberikan layanan kepada klien dalam hal pengiriman produk. Setelah produk selesai diproduksi, produk akan langsung dikirim kepada klien. Pengiriman yang melebihi kapasitas menyebabkan proses pengiriman terhambat karena armada tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya dan kurangnya sistem manajemen operasional yang baik. Hal ini menyebabkan biaya pengiriman semakin besar.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan belum melakukan aktivitas ini dengan semaksimal mungkin. Hal ini dapat dilihat dari proses pengiriman yang terhambat kepada klien dan sistem manajemen operasional yang kurang baik. Sebaiknya perusahaan membenarkan sistem manajemen operasional agar dapat memecahkan persoalan di atas.

### 4. *Marketing and Sales*

Pemasaran perusahaan Luxior memilih untuk bermain di segmen pasar menengah atas. Hal tersebut dapat dilihat dari profil perusahaan dan portofolio yang sudah dimiliki perusahaan. Sebagian besar klien perusahaan merupakan klien ternama yang sudah tidak asing lagi di telinga masyarakat.

Penjualan yang dilakukan perusahaan masih bergantung pada *offline*, namun perusahaan sudah mulai menggunakan *email* marketing dan media komunikasi lainnya seperti *whatsapp* untuk meningkatkan penjualan. Cara lain untuk meningkatkan penjualan, yaitu dengan membeli data base tentang proyek yang ada, bekerja sama dengan para interior designer lain yang tidak melakukan produksi, bekerja sama dengan agen property, dsb.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan aktivitas ini dengan cukup baik tetapi belum memaksimalkannya. Sebaiknya perusahaan menambah media informasi untuk para klien dan media tersebut harus berjalan secara online. Teknologi

semakin berkembang, tidak ada salahnya jika perusahaan mengikuti dan menggunakan teknologi tersebut sebagai media informasi. Perusahaan Luxior sudah berdiri cukup lama, sebaiknya dapat mulai membuat dan mengembangkan website agar lebih terpercaya dan dikenal banyak klien.

### 5. *Service*

Layanan yang diberikan perusahaan terhadap klien yaitu dengan adanya layanan *offline* untuk membantu klien dalam pemesanan produk-produk dari perusahaan Luxior. Layanan *customer service* terhadap klien yang ingin melakukan retur tidak ada. Hal ini karena perjanjian persetujuan kedua belah pihak dari awal dan dapat dipastikan produk yang dikirimkan kepada klien sesuai dengan isi perjanjian tersebut.

Perusahaan sudah melakukan aktivitas ini sebagaimana mestinya. Respon yang diberikan perusahaan terhadap klien secara *offline* sudah cukup baik dan tidak menimbulkan masalah.

Aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang tidak terlibat secara langsung dalam evolusi suatu produk, tetapi sebaliknya aktivitas ini memberikan dukungan mendasar yang penting untuk aktivitas utama. Aktivitas ini terdiri dari empat, yaitu:

#### 1. *Firm Infrastructure*

Perusahaan sudah memiliki berbagai agen, pemasok, kantor pusat sendiri, tempat dan peralatan produksi sendiri yang dapat memudahkan proses produksi dan distribusi (Tanujaya, 2015). Infrastruktur perusahaan sudah terbilang cukup baik dengan memiliki SOP untuk setiap divisi dan dapat mempermudah menjalankan aktivitas bisnis. Pengambilan keputusan setiap divisi dipercayakan kepada kepala proyek.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan infrastruktur sesuai kebutuhan perusahaan. Hal ini karena perusahaan mempunyai SOP yang sesuai dengan divisi masing-masing dan menjalankan tugas dengan semaksimal mungkin.

#### 2. *Human Resource Management*

Aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu rekrutmen

pegawai, pelatihan, dan pemberian bonus. Jika perusahaan membutuhkan pegawai baru, perusahaan hanya memberikan informasi kepada sesama teman dan tidak dipublikasikan. Sistem rekrutmen pegawai baru diseleksi melalui wawancara. Setelah lulus seleksi, pegawai baru diberikan pelatihan tentang alur proses bisnis yang terkait dengan divisinya.

Perusahaan berusaha meningkatkan *hard skill* pegawai dengan mengikuti kursus-kursus sesuai kebutuhan divisi masing-masing. Pegawai juga diberikan bonus setiap berhasil menyelesaikan proyek demi meningkatkan semangat kerja. Perusahaan juga mengadakan pengarahan satu minggu sekali agar proses tetap berjalan lancar. Selain pengarahan, perusahaan juga mengadakan evaluasi setiap awal bulan dan sesudah proyek berakhir dengan tujuan agar dapat meminimalisir kesalahan yang terjadi pada proyek selanjutnya.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan manajemen sumber daya manusia sebagaimana mestinya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari proses perusahaan dalam memilih dan memperhatikan pegawai.

### 3. *Technology Development*

Perusahaan Luxior berusaha memanfaatkan teknologi baik dalam produksi, sistem operasional distribusi produk maupun kedepannya terjun dalam dunia *online*. Menggunakan teknologi pada perusahaan dapat menjadi nilai tambah dikarenakan sangat membantu aktivitas perusahaan. Saat ini perusahaan telah menggunakan teknologi yang berbasis aplikasi namanya Trello untuk membantu sistem operasional perusahaan. Tidak hanya itu, perusahaan sudah menggunakan media komunikasi lainnya dan penggunaan Google Drive untuk membantu penyimpanan berkas.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah mencoba memanfaatkan perkembangan teknologi dengan baik dan tinggal terus dikembangkan.

### 4. *Procurement*

Aktivitas pembelian pada perusahaan sudah cukup terorganisir dimana pembelian itu meliputi pembelian logistik dan perlengkapan alat tulis kantor. Sistem pembelian alat tulis kantor dilakukan saat habis baru beli bukan setiap bulan beli yang baru. Dengan sistem pembelian seperti ini dapat menjadi nilai tambah tersendiri dan dapat menghemat biaya perusahaan.

Perusahaan sudah melakukan aktivitas pembelian dengan sebagaimana mestinya. Hal tersebut dapat dilihat dari sistem pembelian yang dilakukan di perusahaan.

Rantai nilai perusahaan Luxior sudah dikerjakan sebagaimana mestinya, namun masih ada beberapa hal yang perlu dilakukan evaluasi agar perusahaan semakin baik dan berkembang kedepannya. Seperti sistem operasional perusahaan harus dibenahi dengan sebaik-baiknya agar tidak terjadi kesalahan selama proses berlangsung. Kemudian, perusahaan harus mengikuti perkembangan teknologi dan memanfaatkannya dengan semaksimal mungkin guna meningkatkan perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik. Mengikuti perkembangan teknologi dapat mempengaruhi hasil pemasaran dan penjualan perusahaan terutama dalam media *online*.

## **Analisis Matriks SWOT Perusahaan Luxior**

Faktor lingkungan internal menggunakan *Value Chain Analysis* yang berguna untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sedangkan pada faktor eksternal akan menggunakan *Five Force Model* yang berguna untuk menganalisis ancaman dan peluang perusahaan. Penjabaran hasil analisis SWOT perusahaan Luxior tercermin dalam tabel 2 disertai dengan penjelasannya.

### 1. *Strategi SO*

Strategi ini menggabungkan antara kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan sistem penjualan dan operasional agar lebih terstruktur. Perusahaan juga dapat memperluas area penjualan di luar Kota Bandung seperti Kota Jakarta, daerah Jawa Tengah, dan lain-lain. Seiring dengan perkembangan zaman

terutama keragaman budaya dalam masyarakat, perusahaan dapat mengembangkan ide kreatif sesuai dengan budaya yang ada. Teknologi yang semakin berkembang khususnya media sosial, dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai sarana komunikasi *online* dengan klien. Komunikasi yang lancar dengan klien dapat menambah nilai perusahaan.

Tabel 2. Analisis Matriks SWOT Perusahaan Luxior

Internal	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	S1. Produk dan bahan yang berkualitas memberikan nilai serta manfaat lebih S2. Banyak kerjasama dengan pemasok dan agen S3. SDM yang handal S4. Pekerjaan terstruktur karena keputusan hanya bisa diambil oleh kepala proyek S5. Memiliki portofolio dengan klien temana	W1. Sistem operasional perusahaan kurang baik W2. Proses pengiriman tidak tepat waktu (kelebihan kapasitas) W3. Biaya pengiriman cukup tinggi W4. Kurangnya penggunaan media sosial
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Peluang (Opportunity) O1. Teknologi yang semakin maju khususnya aplikasi untuk sistem operasional perusahaan (aplikasi <i>Trello</i> ) O2. Teknologi yang semakin maju khususnya alat atau browser extensions untuk membantu dalam analisis pesaing lewat aplikasi instagram (menggunakan <i>Virol</i> ) O3. Semakin banyak jumlah pemasok dan agen O4. Tingkat pembangunan masih berkembang O5. Budaya masyarakat yang beragam untuk pengembangan ide desain dan produk O6. Media sosial terus berkembang seperti <i>facebook, email, instagram, youtube</i> , dll.	- Memperluas dan meningkatkan area penjualan (S1,S2,S3,S5,O2,O3,O4)  - Meningkatkan sistem penjualan (S3,O2,O6)  - Meningkatkan sistem operasional perusahaan (S3,O1)  - Mengembangkan ide kreatif dan inovatif (S1,S2,S3,O2,O3,O4,O5)  - Menambah dan memberikan pelayanan secara online (S3,O6)	- Meningkatkan sistem operasional perusahaan (W1,W2,W3,O1)  - Berperan aktif dalam meningkatkan dan mengembangkan media sosial (W4,O2,O6)
Ancaman (Threat)	Strategi ST	Strategi WT
T1. Semakin banyak pesaing baru di industri yang sama seperti Gress Desain T2. Persaingan harga yang tidak sehat T3. Masuknya perusahaan besar di industri yang sama seperti Ikea, Metric, Exoduc Design, Patio Design, dll	- Memaksimalkan pelayanan yang ada agar klien tidak beralih kepada pesaing (S1,S2,S3, S5, T1,T2,T3)	- Meningkatkan kualitas SDM, membangun merek, memperbanyak portofolio, mengembangkan pemasaran, dan mengajak kerjasama banyak pihak (W1,W2,W3, W4, T1,T2,T3)

Sumber: Hasil pengolahan data (2019)

## 2. Strategi ST

Strategi ini menggabungkan antara kekuatan dan ancaman perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada klien. Dengan kata lain, perusahaan semaksimal mungkin memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan klien agar klien tidak beralih kepada pesaing. Hal di atas sangat sejalan dengan *best-cost provider strategy*.

## 3. Strategi WO

Strategi ini menggabungkan antara kelemahan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan sistem operasional perusahaan menggunakan teknologi berbasis aplikasi. Semakin berkembangnya media sosial saat ini, maka perusahaan dapat berperan aktif dalam meningkatkan dan mengembangkan media sosial perusahaan.

## 4. Strategi WT

Strategi ini menggabungkan antara kelemahan dan ancaman perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas SDM (memberikan pelatihan atau mengikuti workshop), membangun merek, menambah portofolio, mengembangkan pemasaran, dan mengajak kerjasama dengan banyak pihak.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari analisis strategi bersaing yang dilakukan perusahaan dilihat dari hasil analisis SWOT, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini :

1. Dilihat dari seluruh hasil analisa, faktor yang sangat menjadi ancaman bagi perusahaan yaitu persaingan dalam industri yang sama. Persaingan bukan hanya dari hasil produk tetapi dari segi harga, kualitas, pemasaran, pelayanan, teknologi, desain, dan sebagainya. Pemasok dapat menjadi faktor persaingan dalam industri karena perusahaan saling mencari bahan baku yang berkualitas.
2. Perusahaan Luxior menggunakan *best-cost provider strategy. More value for the money* yang artinya klien mau membayar lebih mahal demi mendapatkan tambahan nilai dan manfaat. Perusahaan Luxior dapat membuat desain dan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan serta keinginan klien. Perusahaan juga dapat meningkatkan sistem penjualan, sistem operasional, memperluas area penjualan, mengembangkan ide kreatif, pelayanan, dan menjaga komunikasi dengan klien. Hal tersebut dapat membantu perusahaan Luxior dalam persaingan di industri.

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan, berikut ini saran-saran untuk perusahaan:

1. Untuk sistem penjualan dapat dilakukan melalui *online* contohnya melalui *website*, *email marketing*, *instagram*, dan berbagai media sosial lainnya. Perusahaan dapat meningkatkan sistem operasional menggunakan Google Task, aplikasi Trello untuk mengatur dan mencatat seluruh aktivitas, mengembangkan ide kreatif inovatif berdasarkan tren budaya saat ini, dan memanfaatkan teknologi untuk memberikan pelayanan secara *online*. Pelayanan secara *online* dapat diberikan melalui pesan atau *live* di berbagai media sosial seperti *instagram*, *email*, *facebook*, dan lain-lain. Jika kelebihan kapasitas perusahaan dapat menambah armada dan keamanan untuk mengontrol semua pengiriman.
2. Membangun citra merek dan portofolio dapat dilakukan dengan memanfaatkan media sosial dengan konten yang disesuaikan dengan tren yang ada. Tidak hanya itu melakukan promosi, *give away* (*instagram*, *youtube*), dan aktivitas menarik lainnya dapat menambah citra merek perusahaan di masyarakat.
3. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan atau mengikuti *workshop* sesuai kebutuhan, meningkatkan citra merek, menambah portofolio, mengembangkan pemasaran terutama secara *online*, dan mengajak kerjasama dengan banyak pihak (agen properti, desain interior, dan klien).
4. Perusahaan sebaiknya memanfaatkan teknologi dalam menganalisis pesaing khususnya tingkat persaingan pesaing yang interaktif. Teknologi yang dapat digunakan salah satunya yaitu *Virol*. *Virol* dapat digunakan untuk menganalisis pesaing dengan melihat *rate*, *followers*, *hashtag*, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

Amin, I. (2018). *OkeFinance*. Diambil kembali dari okezone: <https://economy.okezone.com/read/2018/01/25/320/1849982/pembangunan->

infrastruktur-pacu-industri-mebel-hingga-desain-interior

- Barot, D. J. (2018). Diambil kembali dari katadata.co.id: <https://katadata.co.id/berita/2018/09/24/pengembangan-perumahan-tumbuh-pesat-di-jakarta-dan-34-kota-satelit>
- Bonnici, T. S., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. Dalam L. John Wiley & Sons, *Wiley Encyclopedia of Management*.
- BPS Kota Bandung. (2016). Diambil kembali dari [ppid.bandung:](https://ppid.bandung.go.id/?media_dl=29546) [https://ppid.bandung.go.id/?media\\_dl=29546](https://ppid.bandung.go.id/?media_dl=29546)
- Chandra, D. S. (2015). *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Kotak Karton Agora*. databoks. (2018). Diambil kembali dari katadata: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/05/18/2018-jumlah-penduduk-indonesia-mencapai-265-juta-jiwa>
- Kinsey, A. (2018). *Five Basic Competitive Strategies*. Diambil kembali dari Bizfluent: <https://bizfluent.com/info-8452833-five-basic-competitive-strategies.html>
- McGee, J. (2014). value chain. Dalam *Wiley Encyclopedia of Management 3rd edition Vol 12 Strategic Management*.
- Tanujaya, D. (2015). *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi Meubeul UD. Budi Luhur, Kediri-Jawa Timur. Agora*.