

APLIKASI METODE ANALISIS SWOT UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI BERSAING PADA PT BERKAT KARYA LESTARI

Stevanus Suhalm

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411029@john.petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini dilakukan dalam rangka merumuskan strategi bersaing pada PT Berkat Karya Lestari. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif serta pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Analisis situasi lingkungan internal menggunakan resource based view dan value chain analysis untuk menganalisis aktivitas primer perusahaan. Analisis lingkungan eksternal menggunakan five forces Porter ditambah dengan dua aspek tambahan milik Daft. Setelah itu dilakukan analisis SWOT sebagai dasar merumuskan strategi bersaing pada PT Berkat Karya Lestari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang sesuai adalah strategi fokus dengan peningkatan pelayanan terutama kecepatan pelayanan kepada konsumen. PT Berkat Karya Lestari sebaiknya mengimplementasikan strategi fokus dengan memperbaiki kebijakan pembayaran kepada perusahaan, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan baik di industry pendistribusian obat-obatan herbal.

Kata Kunci- Strategi Bersaing, Analisis Situasi Lingkungan Internal, Analisis Lingkungan Eksternal, SWOT.

I. PENDAHULUAN

Melihat persaingan bisnis yang semakin ketat sekarang ini, maka perusahaan membutuhkan strategi agar dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan. Strategi yang dibangun oleh perusahaan, terutama oleh manajemen memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan serta pada kebangkrutan atau bertahan hidup perusahaan di pasar (Joanna, 2009). Strategi adalah sebuah kerangka kerja atas segala sesuatu yang penting, seperti kewirausahaan, persaingan dan fungsional yang akan diterapkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan serta posisi perusahaan untuk mendapatkan keberhasilan yang berkesinambungan (Nedela & Paun, 2009). Menurut Yasar Fatih (2010) strategi dapat diartikan sebagai suatu arahan atau tujuan dari organisasi dalam jangka panjang yang menciptakan keuntungan bagi organisasi melalui pengelolaan sumber daya. Tujuan akhir dari strategi perusahaan menurut David (2011) adalah dalam rangka mempertahankan posisi bersainginya, bahkan jika dimungkinkan untuk dapat meningkatkan penguasaan produk di pasar.

Secara umum, strategi bisnis diterapkan untuk sasaran jangka panjang perusahaan (Papulova & Papulova, 2006) yang merupakan penjabaran dari misi yang dimiliki perusahaan. Sedangkan strategi jangka pendek dan menengah merupakan taktik yang digunakan perusahaan untuk dapat mencapai sasaran jangka panjang (Hadawy, 2011). Perencanaan strategi merupakan kunci penting bagi peningkatan kinerja di segala aspek dalam perusahaan (Karel et al., 2013). Terdapat dua elemen utama dalam membangun sebuah strategi, yaitu: analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal (Jeyaraj et al., 2012). Melihat lingkungan bisnis modern yang semakin dinamis, perusahaan harus memberikan perhatian lebih pada

kondisi lingkungan perusahaan (eksternal dan internal) (Adeoye & Elegunde, 2012; Hit et al, 2011; Wang & Tang, 2013) serta proaktif mencari pola untuk memahami lingkungan sebelum memformulasikan dan mengimplementasikan strategi supaya perusahaan dapat bertahan dan bertumbuh (Green et al, 2008). Analisis lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk orang-orang kunci dalam perusahaan dan organisasi (Kazmi, 2008) sebagai sarana untuk membangun taktik atau strategi perusahaan (Babatunda & Adebisi, 2012).

Hasil penelitian Tan dan Tan (2005) menyebutkan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan, bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memantau dan beradaptasi terhadap lingkungan (internal dan eksternal) bisnisnya. Hasil penelitian O'Regan et al. (2008) juga menyebutkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dapat memberikan panduan penerapan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif (O'Regan et al., 2008). Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa strategi yang digunakan tergantung pada tipe dan level ketidakpastian lingkungan eksternal (Desarbo et al., 2007; Miles et al., 2000). Salah satu penyebab ketidakpastian lingkungan eksternal dikarenakan perubahan selera konsumen akan produk dan jasa tertentu. Hal ini berdampak banyak munculnya perusahaan atau kompetitor baru pada industri tersebut karena terjadi peningkatan permintaan oleh konsumen. Tingginya ketidakpastian lingkungan eksternal dan intensitas persaingan dalam lingkungan dinamis mendorong perusahaan untuk meningkatkan penyesuaian strategi bisnisnya agar dapat mencapai kinerja usaha yang diharapkan (Hashim et al., 2001).

Selaras dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian Adeoye dan Elegunde (2012) juga menunjukkan bahwa perubahan produktivitas dan kinerja organisasi (efektivitas, efisiensi, peningkatan penjualan, pencapaian tujuan perusahaan, dll) disebabkan oleh faktor lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel peluang dan ancaman yang berada di luar perusahaan dan biasanya tidak dalam kendali jangka pendek dari manajemen puncak (Babatunde & Adebisi, 2012; Gupta et al., 2013). Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan eksternal membantu dalam menangkap peluang dan menghindari ancaman hingga berdampak pada peningkatan profitabilitas organisasi. Babatunde dan Adebisi (2012) dalam penelitiannya juga memberikan rekomendasi kepada organisasi agar memiliki strategi yang dibangun dengan analisis lingkungan secara berkala, sehingga perusahaan mampu untuk menghindari ancaman dan merebut peluang yang ada.

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kondisi ekonomi, politik, sosial-budaya, teknologi) serta

lingkungan industri. Politik meliputi beberapa aspek, misalnya perubahan kebijakan fiskal dan moneter pemerintah, keamanan nasional dan kebijakan harga minyak (Nejad, 2011). Ekonomi meliputi beberapa aspek, diantaranya keadaan ekonomi nasional, tingkat suku bunga dan tingkat inflasi (Gasparotti, 2009). Sosial-budaya meliputi beberapa aspek, seperti kesadaran kesehatan, laju pertumbuhan penduduk, distribusi usia, gaya hidup, dan penekanan pada keselamatan (Babatunde & Adebisi, 2012). Teknologi meliputi aspek seperti kegiatan R & D, otomatisasi, tingkat perubahan teknologi (Babatunde & Adebisi, 2012). Lingkungan persaingan pada industri terdiri dari lima kekuatan bersaing (*five forces model*), yaitu: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (*substitusi*), kekuatan penawaran pembeli dan kekuatan penawaran pemasok, serta tingkat persaingan antar perusahaan dalam satu industri (Porter, 2007). Gabungan dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan potensi laba akhir industri, dimana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*) jangka panjang (Agus, 2008; M. Porter, 2008).

Hasil analisis lingkungan eksternal hanya memberikan gambaran perubahan lingkungan industri perusahaan, maka dari itu diperlukan adanya analisis lingkungan internal sebagai langkah perusahaan untuk mengatasi perubahan lingkungan industri (Vyas & Manwani, 2012). Lingkungan internal didefinisikan sebagai kekuatan dari dalam perusahaan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri (Jane W et al., 2014) dan memiliki dampak langsung pada kinerja perusahaan (Freeman & Reid, 2006). Komponen kekuatan dalam organisasi seperti budaya, strategi, kepemimpinan, kemampuan perusahaan, proses pengambilan keputusan, struktur, demografi organisasi dan sumber daya organisasi (Coulthard, 2007; Freeman & Reid, 2006). Jane W et al. (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa lingkungan internal yang kondusif sangat penting bagi perusahaan untuk dapat berhasil dalam mencapai tujuannya. Isu yang menjadi fokus utama internal perusahaan adalah resistensi internal (organisasi, grup dan individu) pada perubahan yang akan diimplementasikan di perusahaan (Chew et al., 2006). Resistensi dapat muncul dari berbagai pihak di dalam internal perusahaan menurut Daft (2010, p. 435), seperti karyawan yang menolak pada perubahan dan kebijakan baru yang akan dijalankan perusahaan karena takut akan perubahan tingkat dan kondisi kerja, manajer yang menolak perubahan karena takut akan kehilangan kontrol akan individu hingga perubahan kondisi kerja, *owner* yang *resistance* pada perubahan karena ketidaksiapan modal maupun kemampuan dan pengetahuan akan penerapan teknologi baru yang sedang berkembang.

Saluran distribusi merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat sekarang ini. Beberapa perusahaan seperti Wal-Mart, Dell dan Hewlett Packard memiliki strategi yang jelas pada saluran distribusinya (O'Marah & Hofman, 2009), hingga mendorong saluran distribusi agar dapat meningkatkan keuntungan serta pertumbuhan perusahaan (Abrahamsson et al., 2003). Perusahaan dapat menggunakan saluran distribusi sebagai sebuah senjata untuk dapat melawan kompetitor (Sandberg & Abrahamsson, 2011). Sejalan dengan bukti dan contoh perusahaan di atas, penerapan strategi pada saluran distribusi perlu untuk dipelajari (Autry et al., 2008;

O'Marah & Hofman, 2009). Saluran distribusi adalah rute atau rangkaian perantara, baik yang dikelola pemasar maupun independen, dalam menyampaikan barang dari produsen ke konsumen (Tjiptono, 2008). Melihat pentingnya penerapan strategi pada perusahaan distribusi, peneliti memiliki keinginan untuk melakukan penelitian pada perusahaan distribusi.

PT Berkat Karya Lestari merupakan perusahaan distribusi obat yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan yang berdiri sejak 2010 ini masih memiliki karyawan berjumlah 15 orang. PT Berkat Karya Lestari menjalankan model bisnisnya dengan cara membeli produk secara grosir kepada perusahaan distributor resmi yang ditunjuk oleh perusahaan farmasi, kemudian mendistribusikan produk tersebut ke toko-toko retailer, apotik, maupun ke konsumen akhir. Beberapa macam obat yang didistribusikan antara lain: obat herbal Antangin, Fresh Care, Hot Cream, Madu TJ, Pilkita, Herbamon, Sari Jahe Keraton dan berbagai macam obat lainnya.

Persaingan dalam industri ini berkisar mengenai kecepatan dan ketepatan distribusi produk kepada toko, selain itu pemberian kebijakan jangka waktu pembayaran oleh konsumen. Salah satu kompetitor utama perusahaan yakni PT Bina San Prima yang memberikan jangka waktu pembayaran selama 2 bulan, sedangkan perusahaan hanya memberikan jangka waktu pembayaran selama 2 minggu. Dampak dari kebijakan tersebut bagi PT Berkat Karya Lestari adalah penurunan omzet penjualan karena kebanyakan toko akan lebih tertarik untuk mengambil barang pada kompetitor dengan membayar dalam jangka waktu yang lebih lama dengan pengambilan produk yang lebih banyak jumlahnya. Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan, maka diperlukan adanya rumusan strategi bersaing bagi PT Berkat Karya Lestari agar dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan dalam industri.

Rumusan masalah

1. Bagaimana situasi lingkungan internal dan eksternal PT Berkat Karya Lestari?
2. Bagaimana rumusan strategi bersaing pada PT Berkat Karya Lestari dengan menggunakan analisis SWOT?

Tujuan penelitian

1. Menjelaskan situasi lingkungan internal dan situasi lingkungan eksternal pada PT Berkat Karya Lestari.
2. Merumuskan strategi bersaing PT Berkat Karya Lestari berdasarkan analisis SWOT.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode etnografi dan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2005, p. 6). Metode penelitian menggunakan metode etnografi yang didefinisikan sebagai metode penelitian yang menggunakan pengamatan dan partisipasi peneliti dalam suatu organisasi untuk dapat menangkap makna yang terekspressi langsung dalam bahasa, kata-kata dan perbuatan yang tidak secara langsung disampaikan maknanya (Spradley, 2006, p. 5). Metode penelitian studi kasus (*case study*) juga digunakan dalam penelitian ini untuk dapat mengkaji, mengeksplorasi

suatu kasus yang spesifik. Studi kasus dimaksudkan untuk mengeksplorasi sesuatu dan mengembangkan hipotesis berdasarkan permasalahan yang diteliti (Simon dalam Julian dan Manurung, 2014, p. 14).

Teknik penentuan informan yang digunakan adalah teknik purposive sampling, yaitu pengambilan data dengan teknik yang berasal dari pengambilan sampel dari sumber data yang dianggap menguasai materi yang diharapkan, sehingga dapat mempermudah proses penelitian (Sugiyono, 2014). Melalui pertimbangan peneliti, dipilih beberapa narasumber yang dapat membantu penelitian ini, yaitu: pemilik PT BKL untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, manajer operasional PT BKL untuk mendapatkan informasi mengenai proses bisnis, serta kondisi persaingan di industry, sales PT BKL untuk mengetahui faktor pemicu persaingan di industry, serta pembeli dari produk PT BKL untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi persaingan serta mengetahui faktor pemicu yang menjadi keputusan pembelian oleh toko.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan wawancara semi terstruktur dan observasi. Observasi adalah metode pengumpulan data yang dapat digunakan untuk menghimpun data penelitian, data-data penelitian tersebut dapat diamati oleh peneliti (Bungin, 2005).

Pengujian data dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi yang dipilih adalah teknik triangulasi dengan sumber data yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diterima melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2005, p. 330). Setelah data diuji kredibilitasnya dengan metode triangulasi, kemudian data tersebut akan dianalisis dengan metode analisis yang meliputi tiga aktivitas (Sugiyono, 2014, p. 247) yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa situasi internal perusahaan menggunakan dua pendekatan, yaitu:

1. *Resource Based View* (RBV)

- Sumber daya yang mengacu pada faktor fisik (alat transportasi dan lokasi perusahaan)

Sumber daya perusahaan yang dimaksud adalah alat transportasi yang digunakan adalah satu unit mobil berupa L300 yang digunakan untuk mengantar barang ke kota Mojokerto dan Jombang, dan satu unit mobil pribadi yang digunakan untuk pengantaran barang dalam kota Sidoarjo dan juga juga menggunakan motor milik sales sebagai armada untuk melakukan kanvasing dan pengiriman barang dalam jumlah kecil.

Lokasi PT Berkat Karya Lestari yang berada di tengah kota juga menjadi keunggulan perusahaan dalam hal menjangkau pembeli yang lebih mudah dan lebih cepat, selain itu perusahaan juga telah memiliki gudang sendiri sehingga akan dapat menunjang proses model bisnis perusahaan dan memberikan keuntungan dari segi keuangan bagi perusahaan.

- Sumber daya manusia (pengalaman, wawasan, keterampilan, kemampuan pengetahuan, dan kecerdasan karyawan)

PT Berkat Karya Lestari hanya melakukan kegiatan rekrutmen, *training*, serta motivasi di perusahaannya.

Dalam kegiatan perekrutan karyawan, perusahaan ini membuka lowongan melalui kenalan atau kerabat dari karyawan dalam perusahaan. Karyawan baru yang bekerja di PT Berkat Karya Lestari akan mendapatkan pengenalan dan pelatihan kerja selama kurang lebih 3 hari sampai dengan 7 hari, setelah itu karyawan tersebut dapat bekerja sendiri dengan pengawasan intensif selama sebulan. Perusahaan juga 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.

- Sumber daya organisasi (struktur organisasi, kepemimpinan, kebudayaan dan iklim kerja)

Struktur organisasi yang dimiliki berupa struktur organisasi dasar, dimana pimpinan perusahaan langsung membawahi manajer operasional perusahaan dan manajer keuangan. Manajer operasional perusahaan memiliki tanggung jawab pada kinerja para sales dalam hal penjualan, sedangkan manajer keuangan perusahaan bertanggung jawab pada neraca atau pencatatan keuangan perusahaan.

Kepemimpinan dalam perusahaan lebih bersifat kepemimpinan kristiani. Kebudayaan yang berkembang di perusahaan lebih ke arah budaya kerja tim, dimana terdapat pembagian wilayah kerja setiap salenya. Sedangkan iklim kerja di perusahaan lebih ke arah kekeluargaan, dimana setiap komponen dalam perusahaan memiliki hubungan yang cukup baik di dalam maupun di luar perusahaan.

2. *Value Chain Analysis* (VCA)

- Logistik masuk

Logistik masuk merupakan aktivitas pengiriman barang dari produsen (manufaktur) kepada perusahaan distribusi yang kemudian dilakukan kegiatan penyimpanan barang di gudang. Mekanisme pemesanan barang oleh PT Berkat Karya Lestari dimulai dari penyerahan laporan stok barang yang berada di gudang kepada perusahaan supplier dan barang yang dipesan akan diterima diperusahaan dalam jangka waktu 3 hari kedepan. Barang yang sampai di perusahaan akan langsung diterima dan dicek kualitas serta kuantitasnya, hal ini untuk menghindari kekeliruan atau kekurangan pengiriman barang ke perusahaan serta untuk memastikan kualitas produk yang diterima masih layak untuk dijual ke pembeli.

- Operasional

Merupakan kegiatan pemantauan dan mengontrol kondisi, serta jumlah barang di gudang, seperti spesifikasi barang sesuai atau tidak maupun barang dalam keadaan baik atau tidak. Barang yang sampai di perusahaan akan disimpan di gudang dengan menggunakan pallet dengan cara stacking atau di tumpuk sesuai dengan jenis baran. Sistem pengambilan barang dari gudang menggunakan sistem FIFO (First In First Out) agar barang yang disimpan di gudang tidak terlalu lama untuk sampai ke tangan pembeli. Barang yang ada di gudang juga diperhatikan kualitas penyimpanannya, dengan menjaga suhu ruangan tetap dalam kondisi stabil dan pengawasan barang dari hewan atau produk lain yang dapat mengkontaminasi produk yang disimpan.

- 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 toko-toko yang telah memesan produk kepada perusahaan.

Aktivitas logistik keluar juga berlangsung setiap paginya untuk memenuhi kuota penjualan sales kanvas. Di pihak pembeli, barang diserahkan ke bagian penerimaan. Disana akan dilakukan pengecekan ulang jumlah dan tipe barang yang dikirim oleh PT Berkat Karya Lestari. Jika hasil pengecekan sudah sesuai, maka pihak penerimaan barang akan memberikan surat tanda terima barang.

Melalui hasil analisa lingkungan internal, dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada PT Berkat Karya Lestari.

Kekuatan

1. PT Berkat Karya Lestari ditunjuk sebagai distributor eksklusif untuk dapat mendistribusikan barang pada wilayah penunjukan di Sidoarjo, Jombang, Mojokerto.
2. Harga yang ditawarkan PT Berkat Karya Lestari merupakan harga yang paling murah di pasaran.
3. Perusahaan menerapkan kontrol yang tinggi pada kualitas produk.
4. Lokasi perusahaan yang berada di tengah kota Sidoarjo menjadi keunggulan perusahaan dari segi waktu dan biaya untuk dapat menjangkau pembeli dengan lebih cepat dan efisien dibanding dengan pihak kompetitor.
5. Perusahaan menerapkan retur produk yang mudah dan cepat, hal ini menjadi salah satu strategi perusahaan untuk dapat memuaskan pembeli.
6. Perusahaan memiliki Sistem Informasi Manajemen
7. Perusahaan memiliki strategi promosi yang diterapkan cukup baik dan efektif kepada toko-toko.

Kelemahan

1. Kurangnya armada dan sales perusahaan, sehingga hal ini cukup mengganggu pada pembagian wilayah sales yang terlalu besar.
2. Pemberian jangka waktu hutang kepada pembeli yang cukup cepat bila dibandingkan dengan pihak kompetitor.
3. Mekanisme penerimaan barang retur yang kurang jelas.

Analisa lingkungan eksternal perusahaan menggunakan pendekatan *five forces Porter's* dan dua pendekatan tambahan yang dikemukakan oleh Daft, meliputi:

1. *Entry Barrier* (Potensi masuknya pesaing baru)

Potensi masuknya pesaing baru dalam industry ini tergolong cukup susah, khususnya untuk masuk sebagai perusahaan di industry yang sama dan lokasi yang sama dengan PT Berkat Karya Lestari. Hal ini karena PT Berkat Karya Lestari telah ditunjuk sebagai distributor eksklusif di daerah Sidoarjo, Mojokerto, Jombang.

2. *Competitive Rivalry* (persaingan dengan pihak kompetitor)

Jumlah pesaing PT Berkat Karya Lestari tidak terlalu banyak di wilayah Sidoarjo. Keadaan kompetisi persaingan juga tergolong cukup ketat, dimana dominasi persaingan tidak akan berjalan cukup lama sehingga dibutuhkan strategi yang sesuai untuk dapat memenangkan persaingan. Persaingan yang terjadi dengan kompetitor berkisar mengenai kesiapan atau ketepatan waktu pengiriman barang

pada toko, jangka waktu pembayaran barang dimana kompetitor lebih berani memberikan jangka waktu pembayaran yang lebih lama yaitu 2 bulan dari pada PT Berkat Karya Lestari yang hanya memberikan jangka waktu 2 minggu.

Namun di sisi lain, PT Berkat Karya Lestari memiliki keunggulan dengan lokasi perusahaan di Sidoarjo, sehingga lebih dekat dan sering untuk mengunjungi untuk melakukan kontrol atas toko sebagai pembeli produk perusahaan. Keunggulan PT Berkat Karya Lestari juga pada proses yang lebih mudah saat melakukan retur barang ketimbang dengan perusahaan kompetitor. Posisi perusahaan sebagai distributor eksklusif di Sidoarjo juga menjadi keunggulan dalam segi pemberian harga yang lebih murah dibanding dengan harga yang ditawarkan oleh perusahaan kompetitor.

3. *Buyer Power* (kekuatan pembeli)

Tingginya kekuatan tawar menawar pembeli tidak lepas dari produk kompetitor yang memiliki fungsi yang sama, sehingga perusahaan harus menerapkan strategi agar pembeli dapat loyal akan brand produk yang didistribusikan oleh PT Berkat Karya Lestari. Banyak faktor yang mempengaruhi kekuatan pembeli, mulai dari rendahnya switch cost kepada produk kompetitor, persaingan harga, ketersediaan produk di pasaran, kegiatan promosi, hingga selera konsumen akan produk tersebut. Melihat hal itu, perlu adanya strategi yang cocok bagi perusahaan untuk dapat mengendalikan kekuatan tawar menawar pembeli, lebih jauh lagi untuk dapat meningkatkan loyalitas pembeli akan brand produk yang didistribusikan oleh PT Berkat Karya Lestari.

PT Berkat Karya Lestari berusaha memberikan layanan terbaiknya dengan melakukan pengiriman barang selalu tepat waktu hingga pengiriman one day service, dimana pembeli pesan hari ini akan diantarkan hari ini juga, sedangkan dari segi harga, PT Berkat Karya Lestari mempunyai keunggulan sebagai distributor eksklusif sehingga harga yang ditawarkan oleh perusahaan relative lebih murah dibanding dengan harga kompetitor. Adanya potongan harga untuk toko-toko langganan maupun toko yang membeli dalam jumlah besar juga merupakan salah satu cara perusahaan untuk menjaga loyalitas pembeli. Kemudahan retur barang juga menjadi salah satu strategi perusahaan untuk dapat menjaga loyalitas pembeli akan produk yang ditawarkan oleh PT Berkat Karya Lestari.

4. *Supplier Power* (kekuatan pemasok)

Posisi perusahaan yang bekerja sama hanya dengan satu pemasok sebagai pemasok tunggal bagi perusahaan merupakan suatu kerugian bagi perusahaan, karena perusahaan sangat bergantung pada pemasok. Kebijakan harga jual dari perusahaan juga sangat bergantung pada kebijakan harga yang diberikan oleh pemasok, sehingga harga yang ditetapkan oleh pemasok sangat mempengaruhi harga penjualan dari PT Berkat Karya Lestari.

Melihat hal itu, PT Berkat Karya Lestari memahami posisi perusahaannya dan berusaha menjaga hubungan baik dengan pemasok dengan melakukan pertemuan atau menghadiri setiap gathering yang diadakan oleh pemasok bagi seluruh distributor yang bekerja sama. Selain itu PT Berkat Karya Lestari juga berusaha sebaik mungkin menjaga kinerja penjualan produk agar tetap baik dan melampaui target yang diberikan oleh pemasok sesuai dengan yang tertulis dalam perjanjian dengan pemasok. Ketertiban jadwal pembayaran juga menjadi fokus PT Berkat Karya Lestari untuk menjaga hubungan baik dengan pemasok.

5. *Subtitute Avalability* (potensi pengembangan produk pengganti)

Ancaman produk substitusi bagi perusahaan masih sangat kecil dan tidak berdampak bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan produk yang didistribusikan oleh PT Berkat Karya Lestari merupakan produk herbal substitusi dari obat-obatan kimia yang digunakan oleh konsumen, sehingga sampai sekarang ini belum diketemukan produk pengganti dari produk obat-obatan herbal.

6. Aspek Pemerintah

Peran pemerintah dalam industri distribusi obat-obatan herbal sangat mendukung, mulai dari dukungan pemerintah akan pengembangan produk herbal hingga sosialisasi pemerintah untuk meningkatkan konsumsi produk herbal yang sangat membantu perusahaan dalam segi pemasaran produk. Kebijakan lain dari pemerintah yang berdampak bagi perusahaan seperti kebijakan harga bahan bakar minyak serta kebijakan upah minimum bagi karyawan yang berdampak bagi operasional perusahaan secara keseluruhan.

7. Aspek Komunitas

Peran komunitas bagi perusahaan hanya sebatas komunitas sesama distributor Antangin di Jawa Timur. Peran komunitas sangat besar bagi perusahaan untuk dapat saling bertukar informasi, serta untuk membahas strategi yang tepat diimplementasikan pada pembeli, hingga untuk saling mendisiplinkan diri terutama mengenai issue pembagian wilayah yang sering dilanggar oleh masing-masing anggota dalam satu komunitas. Perusahaan juga merasa dengan bergabungnya dengan komunitas akan dapat meningkatkan hubungan baik antar perusahaan sejenis, hingga meningkatkan hubungan dengan pemasok selaku pengagas berdirinya komunitas tersebut.

Melalui hasil analisa lingkungan eksternal, dapat diketahui peluang dan ancaman pada PT Berkat Karya Lestari.

Peluang

1. Posisi PT Berkat Karya Lestari sebagai distributor eksklusif pada wilayah Sidoarjo, Jombang dan Mojokerto, sehingga kecil kemungkinannya muncul pesaing baru di industry dan wilayah yang sama.
2. Belum adanya produk pengganti untuk produk Antangin sebagai produk utama yang didistribusikan oleh PT Berkat Karya Lestari.
3. Peran pemerintah yang cukup gencar untuk mendorong industry obat-obatan herbal serta mendorong peningkatan konsumsi produk herbal.
4. Produk yang didistribusikan oleh PT Berkat Karya Lestari merupakan produk herbal dengan kualitas yang terjamin baik.

Ancaman

1. Kekuatan pemasok dalam hal penekanan harga sangat berpengaruh kepada harga yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Perusahaan hanya memiliki satu pemasok, sehingga perusahaan dapat dikatakan secara penuh bergantung pada pemasok.
3. Terdapat beberapa produk baru yang menjadi kompetitor produk Antangin sebagai produk utama yang didistribusikan oleh PT Berkat Karya Lestari.
4. Hanya diperlukan biaya peralihan atau switching cost yang rendah bagi pembeli untuk beralih kepada produk kompetitor

Melalui hasil analisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang ada kemudian dimasukkan pada

matriks SWOT untuk mendapatkan strategi SO, WO, ST, dan WT yang sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Tabel 1. Analisis SWOT

<p>Strategi SO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan omzet penjualan semaksimal mungkin dengan memanfaatkan penawaran harga yang terbaik bagi pembeli • Tetap menjaga kualitas produk yang diterima, disimpan hingga produk didistribusikan kepada pembeli tetap dalam kondisi baik serta ditunjang dengan garansi retur produk yang mudah dan cepat • Memanfaatkan informasi yang diperoleh perusahaan untuk dapat memberikan program promosi yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pembeli 	<p>Strategi WO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan menambah armada dan jumlah sales untuk dapat memaksimalkan penjualan dan pelayanan kepada pembeli • Pemberian kebijakan waktu pinjaman yang lebih lama bagi toko-toko yang mampu menjual dalam jumlah yang ditetapkan perusahaan, hal ini dilakukan sebagai sebuah strategi untuk dapat meningkatkan market share produk-produk yang didistribusikan PT BKL
<p>Strategi ST :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memaksimalkan tingkat penjualan produk setiap bulannya dengan memanfaatkan posisi perusahaan sebagai distributor eksklusif dengan memberikan harga yang terbaik dalam batas wajar • Memanfaatkan sistem informasi manajemen perusahaan secara optimal untuk menganalisa keadaan pasar hingga harga produk kompetitor, sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai Perusahaan berusaha untuk dapat meningkatkan hubungan baik dengan pembeli, hingga menjaga loyalitas pembeli dengan menjaga kualitas produk dan pelayanan tetap terjaga dengan baik 	<p>Strategi WT :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penambahan jumlah armada dan sales serta pembagian wilayah kerja sales yang efektif • Memberikan kelonggaran kebijakan penambahan jangka waktu hutang kepada toko-toko yang sudah menjadi langganan perusahaan maupun toko baru yang dirasa memiliki potensi kerja sama yang baik dengan perusahaan • Melakukan penjadwalan yang rutin untuk kunjungan ke toko-toko, sehingga diharapkan dengan kunjungan rutin maka akan menjaga loyalitas pembeli

Sumber : Diolah Peneliti

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah disampaikan melalui tabel di atas, didapatkan beberapa strategi yang sesuai yaitu strategi SO yang mengedepankan peningkatan pelayanan kepada konsumen baik dari segi kualitas produk maupun pemberian program atau promosi yang disertai penawaran harga yang terbaik bagi pembeli, strategi WO dengan penambahan jumlah armada perusahaan guna menunjang operasional distribusi barang agar lebih cepat dan tepat kepada pembeli, serta perbaikan kebijakan jangka waktu pembayaran agar dapat menjadi pertimbangan keputusan pembelian oleh toko, strategi WT yang menekankan pada ketepatan jangka waktu kunjungan keapada toko untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas toko kepada perusahaan, strategi ST yang memberikan pelayanan dengan memanfaatkan sistem informasi manajemen yang dimiliki perusahaan untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan keinginan pembeli, selain itu dengan memberikan harga yang terbaik dengan kualitas pelayanan yang prima dalam setiap kesempatan.

Melalui temuan strategi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing yang sesuai dengan situasi internal maupun eksternal perusahaan adalah strategi yang mengedepankan penjualan produk berbasis strategi fokus dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pembeli. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ziyi Gao dan Shigeru Yoshida dalam penelitiannya yang berjudul “*Analysis on Industrial Structure and Competitive Strategies in Liner Shipping*” yang mengedepankan peningkatan kepuasan konsumen dengan

peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen sebagai salah satu strategi memenangkan persaingan. Selaras dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian yang berjudul “*Environmental Scanning as a Strategy for Enhancing Productivity in a Goal Oriented Organizations : A Survey of Dagonet Cement Gboko Plant (2005-2010)*”, analisa lingkungan dapat meningkatkan perbaikan dalam pemberian layanan dan inovasi, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, serta peningkatan posisi laba bagi perusahaan. Menurut peneliti, strategi fokus sangat cocok bagi perusahaan karena perusahaan telah menjadi distributor eksklusif di wilayah Sidoarjo, Mojokerto dan Jombang sehingga harga produk yang ditawarkan kepada pembeli merupakan harga yang terbaik di pasaran, sehingga perusahaan hanya perlu fokus untuk peningkatan kualitas pelayanan khususnya kecepatan pelayanan kepada toko sebagai pembeli.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pembeli adalah dengan menambah armada dan tenaga sales dengan pembagian wilayah yang proposional untuk setiap salesnya, sehingga setiap wilayah mendapatkan pelayanan yang maksimal dengan tingkat kecepatan dan ketepatan yang baik dari perusahaan. Selain itu, perlu adanya program-program promosi yang sesuai dengan keinginan maupun kebutuhan pembeli, diharapkan dengan adanya penawaran program promosi yang menarik akan meningkatkan jumlah pembeli baru perusahaan.

Peningkatan hubungan kerja sama dengan baik dengan pembeli maupun dengan pemasok juga merupakan salah satu issue penting bagi perusahaan untuk dapat melakukan kerja sama yang berkelanjutan demi kepentingan kedua belah pihak. Pemanfaatan sistem informasi manajemen yang dimiliki perusahaan juga harus dioptimalkan untuk dapat memberikan strategi-strategi bersaing yang sesuai dengan keadaan pasar. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan untuk memperpanjang kebijakan waktu pembayaran tagihan pembeli kepada perusahaan sehingga dapat menjadi salah satu komponen yang mempengaruhi keputusan pembelian produk pada perusahaan dibanding dengan kompetitor.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

a. Lingkungan Internal

Kekuatan internal perusahaan terletak pada pengalaman karyawan yang bekerja di perusahaan, sebagian besar karyawan di perusahaan merupakan karyawan dengan masa kerja minimal 2 tahun sehingga pengalaman karyawan merupakan salah satu faktor yang menjadi kekuatan perusahaan. Penggunaan sistem yang terintegrasi dengan supplier juga menjaga jumlah stok barang di gudang agar selalu dapat memenuhi permintaan pembeli dengan cepat dan tepat. Kelemahan internal perusahaan terletak pada sumber daya fisik perusahaan, baik dari alat transportasi yang dirasa kurang maksimal menunjang operasional perusahaan, serta ancaman dimasa mendatang dari status sewa kantor baik dari peningkatan harga sewa maupun dari perpanjangan ijin sewa dari pemilik bangunan.

b. Lingkungan Eksternal

Posisi perusahaan yang ditunjuk sebagai distributor eksklusif dapat secara langsung memberikan keuntungan bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat meredam ancaman masuk dari kompetitor dan dapat memberikan

harga yang terbaik bagi konsumen. Namun, disini lain peran pemasok terlalu besar bagi perusahaan, dimana pemasok merupakan pemasok tunggal yang juga berhak menentukan harga jual kepada konsumen. Peran pemerintah yang mendukung industry obat herbal juga dapat menjadi salah satu peluang bagi perusahaan untuk dapat mendistribusikan produknya kepada masyarakat yang semakin hari semakin memberikan kepercayaan pada produk-produk herbal.

c. Strategi Bersaing

Strategi bersaing yang dapat diterapkan di perusahaan adalah strategi fokus, dimana perusahaan diharapkan untuk fokus pada peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen, khususnya di wilayah penunjukan Sidoarjo, Mojokerto dan Jombang yang dipercayakan kepada PT Berkat Karya Lestari selaku distributor eksklusif produk-produk Deltomed.

Saran

- Menambah jumlah karyawan khususnya tenaga sales.
- Penambahan armada perusahaan berupa mobil box L300 untuk menunjang pengiriman dalam kota.
- Peningkatan kecepatan pengiriman produk ke konsumen, sehingga perusahaan dapat unggul dibanding dengan kompetitor. Pemberian kelonggaran kebijakan pembayaran untuk konsumen-konsumen tetap perusahaan.
- Peningkatan *brand awareness* dari masyarakat terhadap eksistensi perusahaan dengan memberikan *sticker* atau logo perusahaan pada box yang digunakan untuk kanvasing sales maupun pada box mobil perusahaan.
- Penggunaan seragam dalam operasional perusahaan sehingga dapat menjelaskan divisi atau jenjang jabatan di perusahaan.
- Pemberian *punishment* yang sewajarnya, *punishment* yang dimaksud seperti penegakan peraturan secara professional berdasarkan waktu kedatangan, kebijakan jam istirahat, serta waktu pulang maupun waktu lembur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamsson, M., Aldin, N., Sthare, F. (2003). Logistics Platform for Improve Strategic Flexibility. *International Journal of Logistics: Research and Application*, 6(3) 85-106.
- Adeoye, A. O., Elegunde, A. F. (2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industri in Nigeria. *British Journal of Arts and Sosial Sciences*, 6(2) 194-201.
- Agus Maulana. M, Porter. (2008). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Autry, C., Zacharia, Z. & Lamb, C. (2008). A Logistics Strategy Taxonomy. *Journal of Business Logistics*, 29(2) 27-51
- Babatunde, O. Bayode, Adebisi, O. Adebola. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights*, 14(1), 24-34.
- Bungin, Burhan, (2005). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Chew, M. M. M., Cheng, J. S. L., Sonja, P. L. (2006). *Managers' Role in Implementing Organizational Change : Case of the Restaurant Industri in*

- Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1) 58-67
- Coulthard, M. (2007). The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1) 22-39.
- Coulter, Mary. (2005). *Strategic Management in Action 3rd ed.* USA : Pearson Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* — 10th edition. USA: South-Western Cengage Learning
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases* — 13th edition. NJ: Prentice Hall.
- Deac V., Duna, F. A. (2012). Diagnosis of the Internal Strategic Context of the Company Strategic Analysis. *Business Excellence and Management*, 2(2) 22-34.
- DeSarbo, W. S., C. A. Benedetto, dan M. Song. (2007). Heterogeneous Resource Based View for Exploring Relationships Between Firm Performance and Capabilities. *Journal of Modeling Management*, 2(2) 103-130.
- Freeman, S., Reid, I. (2006). Constraints Facing Small Western Firms in Transitional Markets. *European Business Review*, 18(3) 127-213.
- Gasparotti, C. (2009). The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industri with SWOT Model. *Management & Marketing Journal*, 4(3) 97-110
- Green, K. M., J. G. Covin, & D. P. Slevin. (2008). Exploring the Relationship Between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation : The Role of Structure-Style Fit. *Journal of Business Venturing* 23: 356-383.
- Gupta, P.D., Guha, S., Krishnawami, S.,S. (2013) . Firms Growth and its Determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15) 1-14.
- Hadawy, S. Ali, Poursadegh, N., Zeinab, N. B., Khavandi, R. (2011). Developing an Strategy for Mobin Petrochemical Company by Using Balance Score Card Attitude. *Business Intelligence Journal*, 4(1) 129-141.
- Hit, M. A., D. Ireland, & R.E. Hoskisson. (2011). Strategic Management : *Competitiveness and Globalization*, 9th ed. Oklahoma: South Western Cengage Learning.
- Jane W, K-N., Munyoki, J., Kibera, F. (2014). Influence of Internal Organization Environment of Performance of Community-Based HIV and AIDS Organizations in Nairobi Country. *European Scientific Journal*, 10(1) 285-300.
- Jeyaraj, K. L., C. Muralidharan., T. Senthivelan., S. G. Deshmukh. (2012). Application of SWOT and Principal Component Analysis in a Textile Company- A Case Study. *Internasional Journal of Engineering Research and Development*, 1(9) 46-54.
- Joanna Nowakowska-Grunt. (2009). Strategy of Distribution on Food Industri Companies. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2) 875-880.
- Juliandi, A., Irfan dan Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Medan : UMSU Press.
- Karel, S., Adam, P., Radmonir, P. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium – Sized Enterprise. *Journal of Competitiveness*, 5(4) 57-72.
- Kazami, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy 3rd ed*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Miles, M. P., J. G. Covin, & M. B. Heeley. (2000). The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice Spring*, 63-67.
- Mirzakhani, M., Parsaamal, E., & Golzar, A. (2014). Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company. *Global Business and Management Research*, 6(2) 150-168.
- Moleong, Lexy, J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nedelea, S., Paun, L. A. (2009). The Importance of Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. Review of *Internasional Comparative Management* , 10 (1),95-105.
- Nejad, M. B. (2011). Applying Topsis and QSPM Methods in Framework SWOT Model : Case Study of the Iran's Stock Market. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5) 93-103
- O'Marah, K., Hofman, D. (2009). Top 25 Supply Chains. *Supply Chain Management Review*, 13(10) 12-19
- O'Regan, N. S., A. Martin, & D. Gallear. (2008). Leaders, Laggards. The Strategic Planning Environment Performance Relationship Revisited in Manufacturing SME. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1) 6-21.
- Ommani, A. R. (2011). Strength, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Business Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22) 9448-9454.
- Papulova, E., Papulova, Z. (2006). Competitive Strategy and Competitive Advantage of Small and Mid-sized Manufacturing Enterprise in Slovakia. *E-Leader*, 1.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitor*. NY: The Free Press.
- Sandberg, E., Abrahamsson, M. (2011). *Logistics Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*. *International Journal of Logistics*, 1(14) 61-75.
- Spradley, P, James. (2006). *Metode Etnografi*. (Misbah, Trans). Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Afabeta.
- Taiwo, Samuel A. (2010). The Influence on Work Environment on Workers Productivity: A Case of Selected Oil and Gas Industri in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3) 299-307.
- Tan, J., D. Tan. (2005). Environment Strategy Co-Evolution and Co-Alingment : A Staged Model Of Chinese SOE's Under Transsition. *Strategic Management Journal*, 26: 141-157.
- Teryima, J., T. Timothy, & Ngovenda, W.D. (2012). Environmental Scanning as Strategy for Enhancing Productivity in a Goal Oriented Organization: a Survey of Dagote Cement, Gboko Plant (2005-2010). *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(7) 217-227.

- Udaya, J., Wennadi, L.Y., & Lembana, D.A.A. (2013). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Vyas, S., Manwani, D.T. (2012). Organizational Internal Environment Scanning – A productivity Enrichment Perspective. *Internasional Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 1(1)
- Wang, S., Tang, Y. (2013) Pfizer's Growth Strategies Under Different Internal and External Environments. *Internasional Journal of Business and Sosial Science*, 4(16) 143-148.
- Yasar, Fatih. (2010). Competitive Strategies and Firm Performance : Case Study on Gaziantep Carpeting Sector. *Mustafa Kemal University Journal of Sosial Sciences Institute*, 7 (14) 310-311.