

## **ANALISIS KEUNGGULAN KOMPETITIF INDUSTRI JUAL BELI BESI BEKAS PADA UD. MULTI BAJA KUIN CERUCUK BANJARMASIN**

**Akhmad Supriyanto**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin  
Email: akhmadsupriyanto@ulm.ac.id

**Widyarfendhi**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin  
Email: widyarfendhi@ulm.ac.id

**Ilyas Salafuddin**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin  
Email: ilyassalafuddin29@gmail.com

---

### **ABSTRACT**

---

*This research aims to identify the effect of key success factors (KSFs) of scrap metal buying-selling industry in Kuin Cerucuk Village Banjarmasin and value chain activities to the competitive advantage of UD. Multi Baja.*

*The population in this study are the UD. Multi Baja Kuin Cerucuk Village Banjarmasin. The sampling technique used is the census method which means that all members of the population are used as samples. The secondary and primary data analyzed are company profiles, value chain, industry analysis and competitive advantage.*

*The results shows that the company value chain activities is the source of competitive advantage which contained in the activities of the company such as, logistics activities cost drivers, operations, company infrastructure, marketing and sales. The key success factors (KSFs) of the industry consist of: economies of scale in the form of product attributes, distribution channels and working capital capabilities are influencing the competitive advantage of the industry. While human resources and technology have moderate influence. This competitive advantage is obtained from the implementation of a low cost strategy and integrated differentiation.*

**Keywords:** *Value Chains, Key Success Factors (KSFs), Competitive Advantage.*

---

### **PENDAHULUAN**

Industri perdagangan besi bekas merupakan salah satu alternatif penyedia lapangan kerja dalam era globalisasi ini bagi masyarakat. Di Kalimantan Selatan khususnya daerah Banjarmasin wilayah kelurahan Kuin Cerucuk merupakan sentra jual beli besi bekas, baik itu usaha yang berskala kecil maupun yang berskala menengah. Saat ini wilayah Kelurahan Kuin Cerucuk terdapat 11 perusahaan yang bergerak di industri jual beli besi bekas (tabel 1).

**Tabel 1.** Bentuk Usaha Jual Besi Bekas Kuin Cerucuk

No	Nama Perusahaan	Bentuk Usaha
1.	Suriansyah	Perusahaan Perseorangan
2.	Achmad Sapari	Perusahaan Perseorangan
3.	Juniansah	Perusahaan Perseorangan
4.	Husaini	Perusahaan Perseorangan
5.	Multi Baja	UD
6.	Juandi	CV
7.	Berdiri Kari	Perusahaan Perseorangan
8.	Multi Baja	Perusahaan Perseorangan
9.	Zainal Arifin	Perusahaan Perseorangan
10.	Sulaiman	Perusahaan Perseorangan
11.	Abdul Hayat	Perusahaan Perseorangan

Sumber: Data Primer, 2017

Aktivitas perusahaan industri jual beli besi bekas hampir sama yaitu jual beli besi bekas, namun ada beberapa perusahaan yang memproduksi besi bekas menjadi mesin sedot pasir basah. Perusahaan skala kecil hanya menawarkan layanan jual beli besi bekas saja, dan memiliki peralatan sederhana untuk mengangkut besi bekas dengan menggunakan mobil *pick up* dan alat timbangan untuk menentukan berat besi bekas yang dijual. Selain itu juga dalam hal pencatatan jual beli besi bekas tidak menggunakan pencatatan yang sesuai dengan standar laporan keuangan.

UD. Multi Baja adalah perusahaan yang berskala menengah, aktivitas-aktivitas operasional perusahaan menawarkan layanan jual beli besi bekas, tetapi di samping itu juga mereka memproduksi besi bekas menjadi produk mesin pompa pasir basah. Dalam hal distribusi perusahaan mempunyai alat angkut berupa mobil *pick up* dan *truck* untuk mendistribusikan besi bekas dan mesin pompa pasir basah ke tempat pembeli. Pencatatan jual beli besi bekas dan penjualan pompa pasir basah, dilakukan secara sederhana. Dengan adanya perbedaan aktivitas-aktivitas dan skala usaha ini, akan menimbulkan perbedaan keunggulan kompetitif di masing-masing perusahaan yang bergerak pada industri jual beli besi bekas Kuin Cerucuk.

Mowen dalam Mutiara (2008) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada kompetitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan kompetitor tetapi harga lebih rendah. *Customer value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen sesuai dengan yang telah dikorbankan oleh konsumen. Walaupun industri ini menawarkan layanan jual beli besi bekas, namun masing-masing perusahaan mempunyai keunggulan baik itu dari segi biaya yang rendah maupun diferensiasi.

Analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai salah satu alat analisis manajemen biaya untuk pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Menurut Robinson (2008:208) analisis rantai nilai adalah analisis yang berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut. Aktivitas rantai nilai terbagi menjadi dua yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung.

Lebih lanjut lagi Porter (1985) mengemukakan bahwa struktur industri membentuk rantai nilai perusahaan dan sekaligus merupakan cerminan dari rantai nilai kolektif pesaing. Struktur menentukan hubungan tawar-menawar dengan pembeli dan pemasok yang dicerminkan baik dalam konfigurasi rantai nilai perusahaan maupun bagaimana margin dibagi dengan pembeli, pemasok dan mitra koalisi. Ancaman substitusi terhadap suatu industri mempengaruhi aktivitas nilai yang dikehendaki pembeli. Hambatan masuk menyangkut kesanggupan bertahan dari konfigurasi rantai nilai.

Hubungannya dengan rantai nilai, kelima kekuatan persaingan tersebut juga akan memberi pengaruh kepada pengelolaan aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa pemasok akan mempengaruhi bagaimana perusahaan menangani aktivitas logistik ke dalam. Pembeli akan berpengaruh terhadap pengelolaan perusahaan dalam bidang pemasaran dan penjualan serta pelayanan. Ancaman produk pengganti, pendatang baru, dan intensitas persaingan akan memberi pengaruh terhadap harga produk dan kegiatan operasi perusahaan. Analisis ini juga nantinya akan dapat diidentifikasi *key success factor* (KSFs) yang ada dalam industri yang digeluti perusahaan. KSFs merupakan hal-hal yang paling mempengaruhi pelaku-pelaku industri untuk berhasil di dalam pasar, seperti: elemen-elemen strategi yang paling penting, atribut produk, sumberdaya, kemampuan persaingan, dan hasil-hasil bisnis yang dapat berarti bagi keuntungan atau kerugian perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993:3).

Menurut Mowen dalam Mutiara (2008:15) menjelaskan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada kompetitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan kompetitor tetapi harga lebih rendah. *Customer value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen sesuai dengan yang telah dikorbankan oleh konsumen.

### Sumber Keunggulan Kompetitif

Porter (1993:33) mengemukakan contoh dari mana sumber keunggulan itu berasal, yaitu sebagai berikut: “Keunggulan biaya mungkin berasal dari sumber yang berlainan, seperti sistem distribusi fisik berbiaya rendah. Proses perakitan yang sangat efisien, atau pemanfaatan tenaga penjualan yang unggul. Diferensiasi dapat berasal dari beragam faktor yang serupa, termasuk pembelian bahan baku bermutu tinggi, sistem pemasukan pesanan yang responsif, atau desain produk yang unggul”.

Keunggulan bersaing bisa bersumber dari berbagai kegiatan yang berbeda yang dilakukan perusahaan dalam membuat desain, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya. Masing-masing kegiatan ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan landasan untuk diferensiasi.

Menurut Grant (1997:146) mendefinisikan keunggulan kompetitif yaitu ketika dua perusahaan bersaing (misalnya ketika mereka bergerak di pasar yang sama dan memasok pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan lainnya ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan, atau memiliki potensi untuk mendapatkan laba yang lebih tinggi. Grant (1997:147) menyatakan keunggulan kompetitif adalah kapabilitas untuk melebihi pesaing atas apa yang diasumsikan sebagai sasaran utama dari kinerja suatu perusahaan. Perhatikan bahwa keunggulan kompetitif mungkin tidak ditandai dalam kemampulabaan yang lebih tinggi: suatu perusahaan dapat berharap untuk menukar laba dengan pangsa pasar (yang pada puncaknya dapat merusak pesaing). Atau suatu perusahaan dapat saja mengabaikan besarnya laba karena kebijakan sang pemilik yang kaya, pemberian hadiah terhadap karyawan, atau *executive perks*.

### Jenis-jenis Keunggulan Kompetitif

Keunggulan bersaing adalah suatu nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggannya, dimana nilai tersebut melebihi dari biaya perusahaan untuk menciptakannya serta lebih tinggi dari pesaingnya (Dirgantoro, 2002:13). Porter (1997:11) menjelaskan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing, jenis strategi keunggulan bersaing yang umumnya dilakukan oleh suatu perusahaan yaitu: (1) Biaya rendah (*low cost*), (2) Diferensiasi (*differentiation*), dan (3) Fokus (*focus*).

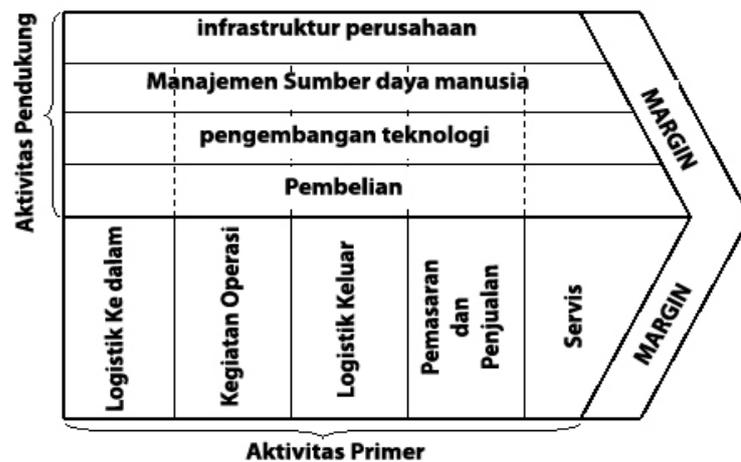
### Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Robinson (2008:208) menyatakan bahwa analisis rantai nilai (*value chain analysis*—VCA) berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut. VCA mengambil sudut pandang proses: analisis ini membagi (kadang kala disebut memecah) bisnis menjadi kelompok-kelompok aktivitas yang terjadi dalam bisnis tersebut, diawali dengan input yang diterima oleh perusahaan dan berakhir dengan produk atau jasa perusahaan dan layanan purnajual bagi pelanggan. VCA berupaya melihat biaya lintas rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh bisnis

tersebut untuk menentukan di mana terdapat keunggulan biaya rendah atau kelemahan biaya. Aktivitas-aktivitas ini menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus. Analisis rantai nilai dapat dilakukan dengan membagi aktivitas tersebut menjadi : aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan untuk menciptakan nilai dan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan untuk menciptakan nilai.

Seperti yang ditunjukkan dalam gambar ini, sebuah rantai nilai perusahaan dibagi ke dalam aktivitas primer dan aktivitas pendukung.



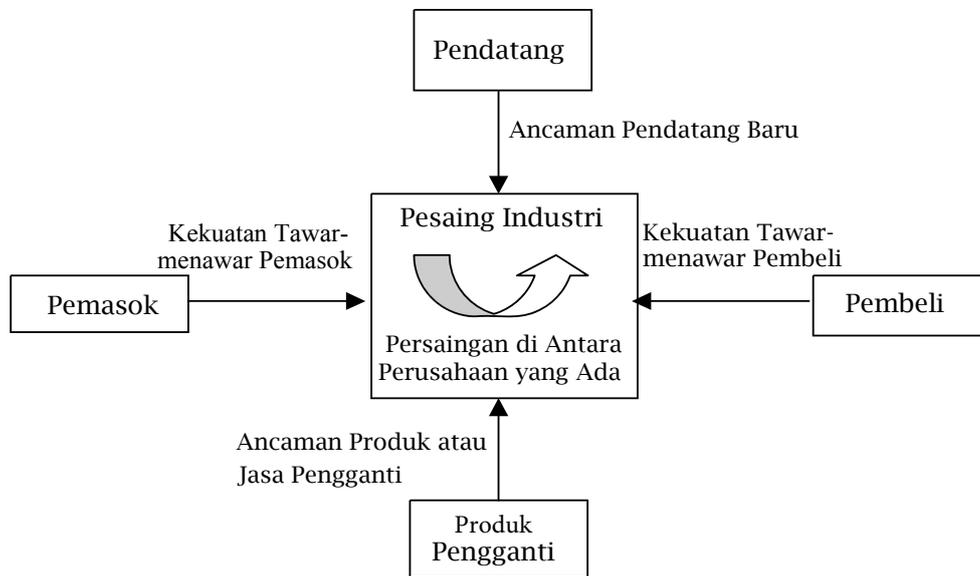
Gambar 1. Rantai Nilai

Sumber: Hitt, 2001:126

### Analisis Porter's Five Forces of Competition

Menurut Porter (1985), penentu dasar pertama dari kemampulabaan suatu perusahaan adalah daya tarik industri. Kemampulabaan industri tidak bergantung pada bagaimana tampaknya produk bersangkutan atau apakah fungsi itu mencakup teknologi tinggi atau rendah, tetapi pada struktur industri. Di dalam industri apapun, aturan persaingan dicakup dalam lima kekuatan bersaing, yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan pertawaran pembeli, kekuatan pertawaran pemasok, dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada, seperti terlihat pada

Gambar 2.2. Kekuatan masing-masing dari kelima kekuatan bersaing merupakan fungsi *struktur industri*, atau karakteristik ekonomi dan teknis yang mendasari suatu industri.

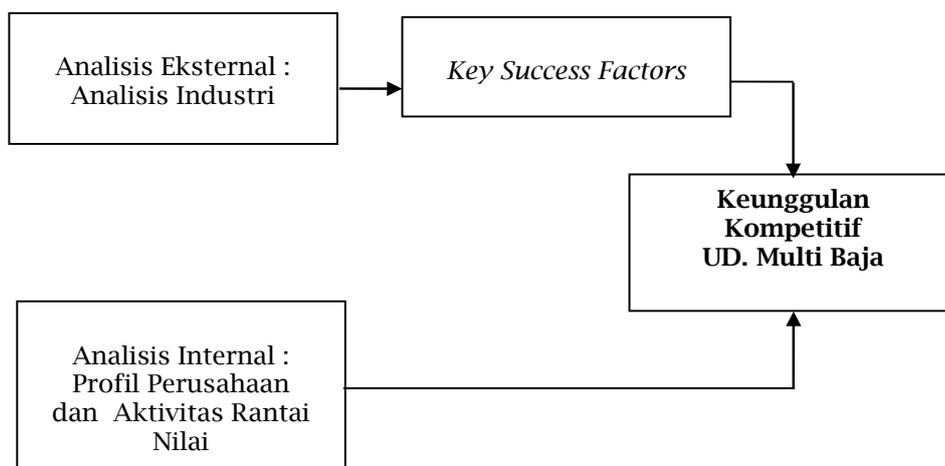


**Gambar 2.** *Porter's Five Forces of Competition*

Sumber: Porter, 1985

Struktur industri ini nantinya akan menunjukkan faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci bagi perusahaan untuk dapat berhasil dalam suatu industri. Faktor-faktor tersebut lazim disebut *key success factors* (KSFs).

**Kerangka Konsep Penelitian**



**Gambar 3.** Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Cahyani, 2010

## HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas, hipotesis pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Analisis industri jual beli besi bekas berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif UD. Multi Baja Banjarmasin.
2. Analisis profil perusahaan dan rantai nilai berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif UD. Multi Baja Banjarmasin.

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Studi ini merupakan studi yang sifatnya eksplanatori (kausalitas) yaitu suatu studi yang bertujuan untuk menemukan penjelasan-penjelasan mengenai hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sekaran, 2003:126). Data primer dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara langsung dengan pemilik, pimpinan dan karyawan UD. Multi Baja, sementara data sekunder diperoleh artikel, jurnal, internet, perpustakaan, dan instansi terkait seperti Deperindag dan BPS.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah UD. Multi Baja Kelurahan Kuin Cerucuk Banjarmasin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yang berarti seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang (Sugiyono, 2009:122). Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini adalah pemilik, pimpinan dan karyawan perusahaan UD. Multi Baja Kuin Cerucuk Banjarmasin yang berjumlah 11 orang.

### Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah aktivitas primer dan aktivitas pendukung rantai nilai (*value chain*) dan analisis industri persaingan sebagai dasar untuk menetapkan keunggulan kompetitif perusahaan pada industri jual beli besi bekas, dengan identifikasi sebagai berikut:

1. Profil Perusahaan (*Company Profile*)  
Analisis ini mencakup sejarah perusahaan, kegiatan perusahaan dan pelaksanaannya, bagaimana visi perusahaan ke depan, apa misi yang diemban oleh perusahaan dan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Rantai Nilai (*value chain*)  
Rantai nilai (*value chain*) terdiri dari aktivitas primer yaitu logistik ke dalam, kegiatan operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan serta servis pada

industri jual beli besi bekas yang berada di kawasan Kelurahan Kuin Cerucuk Banjarmasin. Sedangkan aktivitas pendukung yang merupakan kegiatan pendukung terdiri dari pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumberdaya manusia, dan infrastruktur yang dimiliki UD. Multi Baja.

3. Analisis Industri

Yaitu analisis industri persaingan dicakup dalam lima kekuatan bersaing, yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan pertawaran pembeli, kekuatan pertawaran pemasok, dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada pada industri jual beli besi bekas Kelurahan Kuin Cerucuk Banjarmasin.

4. Keunggulan Kompetitif

Yaitu keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan pada industri jual beli besi bekas Kelurahan Kuin Cerucuk Banjarmasin.

### Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan metode:

1. Studi literatur; merupakan langkah awal yang dilakukan penulis guna mendapatkan landasan teori mengenai konsep strategi keunggulan kompetitif yang diperoleh dari berbagai literatur, jurnal, artikel-artikel yang berkaitan dengan obyek penelitian. Di samping itu juga untuk memperoleh data sekunder yang diperlukan sebagai data pendukung penelitian.
2. Metode wawancara; yaitu cara yang dilakukan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten terutama dalam hal ini adalah pemilik, pimpinan dan staf perusahaan UD. Multi Baja.
3. Metoda observasi; yaitu melakukan pengumpulan data dengan mengamati secara langsung obyek penelitian untuk mendapatkan gambaran yang sebenarnya di perusahaan.

### Analisis Data

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini antara lain adalah:

1. Analisis Profil Perusahaan (*Company Profile*)

Analisis ini mencakup sejarah perusahaan, kegiatan perusahaan dan pelaksanaannya, bagaimana visi perusahaan ke depan, apa misi yang diemban oleh perusahaan dan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, analisis ini juga mencakup struktur organisasi perusahaan dan nilai-nilai perusahaan.

2. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Rantai nilai merupakan cara sistematis untuk melihat semua aktivitas yang dilakukan oleh UD. Multi Baja dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi

sehingga menjadi keunggulan bersaing. Rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial. Porter (1985) membagi rantai nilai menjadi sembilan kategori generik aktivitas yang dikaitkan menjadi satu dengan cara yang khas, yang menciptakan nilai yang menjadi sumber utama keunggulan bersaing suatu perusahaan. Kesembilan aktivitas tersebut terdiri atas lima aktivitas primer (*primary activities*) dan empat aktivitas pendukung (*support activities*).

### 3. Analisis Industri dan Persaingan

Analisis ini menggunakan *Five Forces of Porter* (1980), yang meliputi kekuatan-kekuatan dalam suatu industri yang mampu mempengaruhi persaingan dan kemampulabaan industri.

### 4. Keunggulan Kompetitif

Tahapan akhir dari analisis rantai nilai berupa sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki UD. Multi Baja dan analisis industri berupa *key success factors* pada industri jual beli besi bekas adalah mengevaluasi secara relevan dan kompetitif dalam hal strategi generik yang mungkin akan di terapkan agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif pada UD. Multi Baja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Profil Perusahaan

UD. Multi Baja adalah perusahaan yang berskala menengah, aktivitas-aktivitas operasional perusahaan menawarkan layanan jual beli besi bekas, tetapi di samping itu juga mereka memproduksi besi bekas menjadi produk mesin pompa pasir basah. UD. Multi Baja merupakan salah satu “pemain” yang patut diperhitungkan dalam industri jual beli besi bekas, yang memiliki visi yaitu: “menjadikan perusahaan terus berkembang dalam bidang pengolaan mesin pompa pasir basah dan jual beli besi bekas, memiliki produk unggul dan mampu bersaing “. Visi ini sangat jelas mencerminkan maksud bisnis tersebut didirikan (yaitu menjadi produsen unggul dan mampu bersaing).

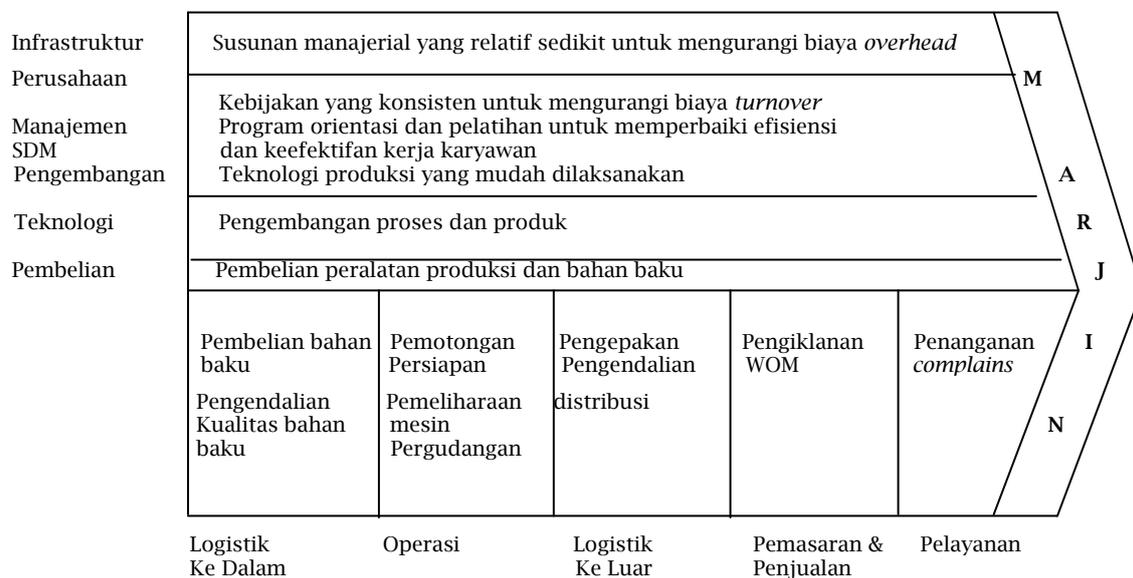
Upaya yang dilakukan oleh UD. Multi Baja untuk mewujudkan visi tersebut adalah melalui pengelolaan proses produksi dengan baik dan senantiasa mengendalikan kualitas produk yang dihasilkannya dengan ketat. Sebagai konsekuensinya, fungsi utama yang perlu diperhatikan adalah operasi/produksi dan pemasaran, tentunya tanpa mengesampingkan fungsi-fungsi lainnya yang ada dalam perusahaan. Bersama dengan sumberdaya lain yang dimiliki perusahaan, kedua kemampuan perusahaan dalam bidang produksi dan pemasaran tersebut nantinya diharapkan menjadi kompetensi inti dan dapat berlaku sebagai dasar dari keunggulan bersaing perusahaan.

Misi UD. Multi Baja adalah, memproduksi produk berkualitas baik, pelayanan maksimal terhadap pelanggan dan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai hal tersebut maka perusahaan melakukan:

1. UD. Multi Baja berupaya menarik dan mempertahankan pekerja yang kompeten dan *qualified* serta menjadikan mereka bukan hanya sebagai aset tetapi lebih dari itu sebagai mitra bagi perusahaan.
2. Pelanggan menjadi pusat perhatian karena mereka meyakini kualitas produk UD. Multi Baja sangat baik menyebabkan beberapa pelanggan mempromosikan produk UD. Multi Baja melalui mulut kemulut. Produk mesin pompa pasir basah semakin banyak dikenal dan di minati di luar provinsi terutama di kota Palangkaraya Kalimantan Tengah.
3. Selain pelanggan, tentunya juga patut diperhatikan peranan pemasok yang menyediakan bahan baku untuk keperluan proses produksi dan barang-barang dan jasa-jasa lain yang dibutuhkan perusahaan. Pihak lainnya adalah pemerintah (setempat) yang pasti menginginkan agar perusahaan menjadi penyedia lapangan kerja jangka panjang dan membayar pajak penghasilan.
4. Menerapkan dan mengelola strateginya, UD. Multi Baja membuat struktur organisasi fungsional untuk memperoleh efisiensi yang optimal dari operasinya agar dapat menghasilkan produk standar dengan biaya rendah per unitnya.

**Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)**

Kesembilan kategori generik yang membentuk keseluruhan aktivitas perusahaan yang ada pada UD. Multi Baja, secara ringkas dapat digambarkan dengan menggunakan rantai nilai yang diperlihatkan dalam Gambar 4.



**Gambar 4.** Rantai Nilai UD. Multi Baja

Aktivitas-aktivitas rantai nilai UD. Multi Baja dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Aktivitas Primer

a. Logistik Ke Dalam

Logistik ke dalam berupa pembelian bahan baku didapatkan dari para pengepul besi tua dan besi bekas dari proyek pemerintah dan swasta yang sudah selesai pekerjaannya dan tidak digunakan lagi. UD. Multi Baja memiliki dua buah gudang, gudang pertama merupakan gudang utama yang di gunakan untuk proses produksi mesin pompa pasir basah dan penyimpanan produk jadi, sedangkan gudang yang kedua disewakan kepada perusahaan yang membutuhkan. Kekuatan-kekuatan yang dapat diidentifikasi dalam aktivitas logistik ke dalam adalah, Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok pengepul besi bekas tertentu. Selain kekuatan tersebut, aktivitas logistik ke dalam juga masih memiliki kelemahan, yaitu sistem administrasi pergudangan yang masih belum solid.

b. Kegiatan Operasional

Aktivitas-aktivitas utama yang termasuk dalam operasi/produksi adalah: pemotongan, gerinda, pengelasan, bubut, rol, perakitan dan pemeliharaan mesin. Seluruh kegiatan produksi tersebut juga didukung oleh bagian pemeliharaan (*maintenance*). Bagian ini bertugas memelihara dan merawat semua peralatan dan mesin produksi yang ada, serta bertanggung jawab secara teknis untuk memastikan kelangsungan dan jalannya proses produksi agar tetap terjaga.

Kegiatan operasional UD. Multi Baja yang lainnya adalah di bidang jual beli besi bekas, kegiatan ini hanya memotong besi bekas yang bisa dipotong untuk memisahkan barang yang bisa digunakan lagi untuk proses produksi pompa pasir basah atau masuk gudang untuk dikumpulkan dan dijual. Bagian operasi/produksi ini juga dapat diidentifikasi kekuatan-kekuatan dan sumberdaya yang memiliki potensial sebagai keunggulan bersaing UD. Multi Baja yaitu, terdapatnya fungsi pengendali mutu (*quality control*) pada bagian-bagian dan antar masing-masing proses produksi. Perencanaan yang matang dalam penghitungan atau perincian pemakaian material sehingga meningkatkan efisiensi bahan baku. Keterampilan karyawan yang mampu menunjang mutu produk. Selain itu juga masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain adalah, letak mesin-mesin produksi yang terpisah-pisah sehingga menyulitkan dalam koordinasi. Tempat kerja yang masih terbatas dan kurang representatif.

c. Logistik keluar

Pengepakan (*packing*), pengendalian kualitas, pergudangan barang jadi, dan pengiriman (*shipment*) merupakan kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam logistik ke luar. Kegiatan-kegiatan tersebut terutama berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk kepada pembeli. Proses pengiriman besi bekas dilakukan melalui jalur darat dan jalur laut dengan menggunakan sarana kontainer untuk mempermudah pendistribusian, sedangkan produk

mesin pompa pasir basah UD. Multi Baja biasanya pendistribusian melalui jalur darat dengan menggunakan sarana mobil pick up dan truck.

Kekuatan yang diidentifikasi dari kegiatan logistik keluar adalah pengendalian kualitas yang terjaga baik sehingga dalam sebulan UD. Multi Baja mampu menjual produk mesin pompa sebanyak seratus lebih produk. Sedangkan kelemahannya adalah produk-produk jadi menumpuk digudang, ini disebabkan pengiriman produk mesin pompa tidak terjadwal.

d. Pemasaran dan Penjualan

Pemasaran yang dilakukan UD. Multi Baja hanya dengan cara sederhana, yaitu pemasaran dengan cara mulut kemulut dan jaringan distribusi yang sederhana.

Faktor-faktor yang merupakan kekuatan adalah kepercayaan dan loyalitas yang cukup tinggi dari konsumen yang ada selama ini. Sedangkan kelemahan bagi perusahaan, yaitu, *Brand image* yang masih kurang kuat karena UD. Multi Baja belum memiliki merek dagang sendiri pada produk mesin pompanya.

e. Pelayanan (*Service*)

Pelayanan yang diberikan UD. Multi Baja ditujukan untuk mempertahankan loyalitas dan memuaskan konsumen dengan memenuhi harapan mereka melalui kualitas produk mesin pompa yang dihasilkan. Selain itu, pelayanan tersebut diberikan dalam rangka untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk yang diberikan. Kekuatan pelayanan yang diberikan UD. Multi Baja kepada konsumen adalah, respon yang cepat dan ramah yang diberikan kepada konsumen. Di sisi lain juga masih terdapat kekurangan pada aktivitas ini, yaitu belum adanya tim pengendali pelayanan yang dapat memantau perkembangan dan memberi solusi peningkatan pelayanan kepada konsumen.

2. Aktivitas Pendukung

a. Pembelian Bahan Baku

Jalannya proses produksi untuk menghasilkan produk mesin pompa pasir basah yang berkualitas baik dan kegiatan bisnis perusahaan untuk menyediakan layanan jual beli besi bekas didukung sepenuhnya oleh UD. Multi Baja. Untuk itu, perusahaan senantiasa berupaya menyediakan bahan baku yang berkualitas untuk proses pembuatan mesin pompa dan untuk pembelian besi bekas didapatkan dari para pengepul, bahan-bahan sisa potongan yang tidak digunakan dalam proses pembuatan mesin pompa, dan dari besi proyek pembangunan yang sudah tidak digunakan dalam proyek tersebut. Dalam beberapa hal, kekurangan yang ada terletak pada kuantitas yang direalisasi lebih sedikit, hal ini disebabkan oleh kontrol biaya yang ketat oleh pemilik perusahaan disebabkan keterbatasan modal yang dimiliki.

b. Pengembangan Teknologi

Kegiatan pengembangan teknologi pada UD. Multi Baja lebih banyak terkait dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan umumnya dalam upaya untuk

memperbaiki produk perusahaan, perancangan dan pengembangan produk. Semua aktivitas tersebut ditujukan untuk menunjang bagian produksi. Kekuatan UD. Multi Baja dalam pengembangan teknologi terutama terletak pada kemampuannya dalam menjaga kualitas produk pompa pasir basah. Sementara itu, yang menjadi kelemahan dalam aktivitas ini adalah belum optimalnya pengembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas teknik-teknik produksi/manufaktur dan pengembangan prosedur pelayanan.

c. Manajemen Sumber Daya Manusia

Perekrutan karyawan UD. Multi Baja dilakukan masih secara sederhana, dengan merekrut para yang sedang siswa magang perusahaan agar nantinya ketika lulus bisa bekerja di perusahaan. Persyaratan untuk bekerja di UD. Multi Baja ini harus mempunyai keahlian dalam proses produksi mesin, dan minimal pendidikan terakhir yang ditempuh ialah SMA.

Kekuatan-kekuatan yang dapat diidentifikasi dalam aktivitas manajemen sumberdaya manusia antara lain adalah, karyawan yang bekerja sudah memiliki keahlian sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan mengikuti program pelatihan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan kerja. Kekurangan-kekurangan yang masih terjadi dalam kegiatan manajemen sumberdaya manusia adalah, pelatihan dilakukan hanya pada saat dibutuhkan saja dan biasanya hanya yang terkait dengan proses produksi (perlu dipertimbangkan untuk memberikan pelatihan pada bidang-bidang lain seperti pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja (K3)).

d. Infrastruktur Perusahaan

UD. Multi Baja mengelola jalannya perusahaan dengan menggunakan struktur organisasi fungsional. Sebagai perusahaan dengan satu bidang usaha yang menerapkan keunggulan biaya dan kualitas, penggunaan struktur fungsional dirasakan lebih tepat karena struktur ini memungkinkan spesialisasi fungsional untuk memperoleh efisiensi yang optimal dari operasinya. Disamping itu juga menghasilkan organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur. Pimpinan tertinggi pada UD. Multi Baja adalah direktur yang juga pemilik perusahaan. Direktur lebih memfokuskan pada masalah-masalah strategis dan pengembangan perusahaan, sementara wewenang didelegasikan kepada fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan.

Infrastruktur perusahaan juga memberikan kontribusi bagi peningkatan nilai produk dan produktivitas dengan menerapkan sistem kualitas produk dalam hal penekanan kualitas juga pada proses/teknik produksi untuk mereduksi biaya manufaktur dan pelayanan melalui penghematan dalam pengulangan kerja (*rework*), produk yang cacat (*defect product*), dan biaya garansi.

Kekuatan yang ada dalam infrastruktur perusahaan UD. Multi Baja adalah, spesialisasi fungsional dan sentralisasi yang memungkinkan pengawasan dapat dilakukan dengan ketat. Susunan karyawan yang relatif sedikit sehingga

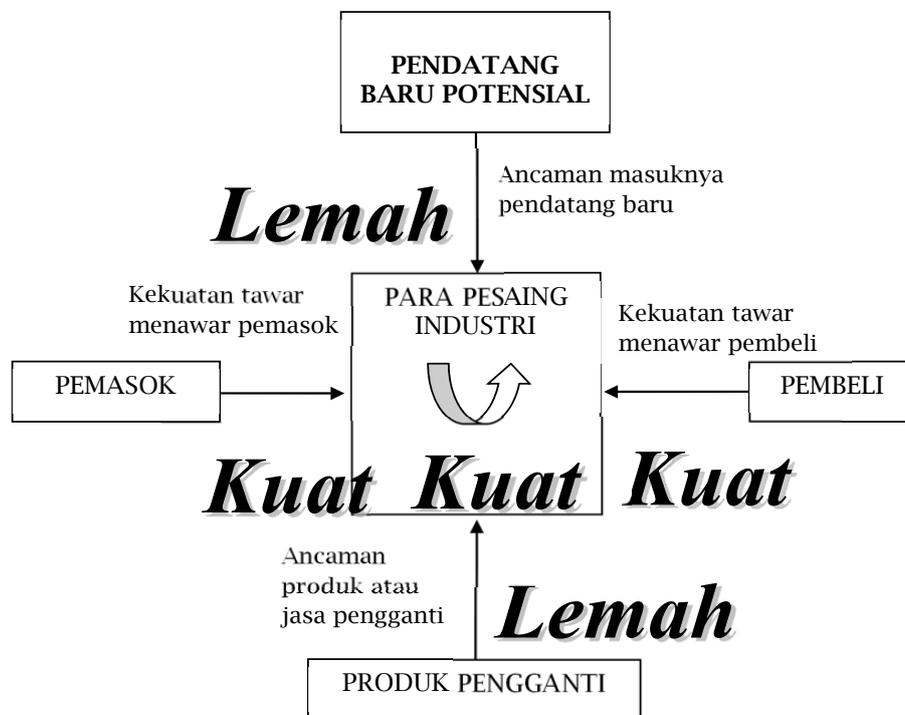
mampu mengurangi biaya langsung dan biaya *overhead*. Sedangkan beberapa kekurangan yang masih dijumpai pada bagian infrastruktur perusahaan antara lain, perbedaan dalam orientasi fungsional yang dapat menghambat komunikasi dan koordinasi.

**Tabel 2.** Kekuatan dan Kelemahan Rantai Nilai UD. Multi Baja

Aktivitas	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Logistik ke Dalam	Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu.  Memiliki dua buah gudang, yang di gunakan untuk proses produksi dan penyimpanan produk jadi. Gudang yang kedua disewakan.	Administrasi pergudangan yang belum solid.
Operasi	Fungsi pengendali mutu yang cukup baik.  Kemampuan perusahaan untuk beroperasi pada skala luas.  Kegiatan operasional yang lainnya adalah jual beli besi bekas.	Letak mesin yang terpisah-pisah..  Tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representatif.
Logistik ke Luar	Dalam sebulan UD. Multi Baja mampu menjual produk mesin pompa sebanyak seratus lebih produk	Jadwal pengiriman lebih sering ditentukan oleh pihak buyer.
Pemasaran & Penjualan	Saluran distribusi yang tetap dan hubungan baik dengan <i>buyer</i> .  Fleksibilitas dalam penetapan harga produk.  Kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen.	<i>Brand image</i> yang masih kurang kuat karena UD. Multi Baja belum memiliki merek dagang sendiri.
Pelayanan	Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen.  Pemberian garansi produk.	Belum ada pengendali mutu pelayanan.

Infrastruktur Perusahaan	Spesialisasi fungsional dan sentralisasi pengawasan ketat.  Susunan manajerial yang relatif sedikit mengurangi biaya <i>overhead</i> .	Perbedaan orientasi fungsional menghambat komunikasi dan koordinasi.
Manajemen SDM	Program orientasi dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan kerja.  Program kompensasi dan insentif meningkatkan produktivitas.	Kinerja karyawan yang dirasakan masih relatif rendah.
Pengembangan Teknologi	Teknologi mudah dipelajari dan diterapkan.	Belum optimalnya pengembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas teknik produksi.
Pembelian	Dukungan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang diperlukan.	Kuantitas dan jangka waktu realisasi dari barang-barang dan segala perlengkapan yang dibutuhkan.

**Analisis Struktur Industri Jual Beli Besi Bekas (Eksternal)**



**Gambar 5.** Faktor Kompetitif Yang Mempengaruhi Persaingan Industri Jual Beli Besi Bekas

Kelima kekuatan persaingan yang ada dalam lingkungan industri usaha jual beli besi bekas di Kelurahan Kuin Cerucuk adalah:

#### 1. Ancaman Pendetang Baru

Seberapa besar kecenderungan perusahaan akan memasuki suatu industri tergantung fungsi dari dua faktor utama, yaitu rintangan untuk masuk dan reaksi yang diharapkan dari pelaku industri yang ada. Ancaman pendatang baru dalam industri jual beli bekas adalah **lemah**. Hal ini dapat dilihat dari faktor-faktor di bawah ini:

**Skala ekonomis** secara tidak langsung merupakan rintangan bagi pendatang baru yang akan masuk. Pendatang baru yang akan masuk dalam industri besi bekas ini akan bersaing dalam pasar yang sama, ini disebabkan rata-rata lokasi perusahaan berdekatan dengan pesaing dalam satu wilayah di kawasan kuin cerucuk. Pendatang baru harus memiliki skala ekonomis yang relatif sama, sebab jika skala ekonomis yang dimilikinya kecil perusahaan tersebut akan mengalami kerugian secara biaya.

**Diferensiasi produk.** Saat masuk ke dalam suatu industri, perusahaan baru tentu berupaya untuk meraih pangsa pasar atau konsumen dari perusahaan yang telah ada. Untuk menarik konsumen pada industri jual beli besi bekas di Kelurahan Kuin Cerucuk, perusahaan baru tentu akan berusaha mendiferensiasikan produknya dalam hal kualitas dan harga jual. Strategi ini akan berhasil apabila pendatang baru memiliki skala ekonomi yang besar.

**Kebutuhan modal.** Pendatang baru akan bersaing dengan perusahaan yang sudah ada dan memerlukan modal yang besar terutama untuk fasilitas pergudangan dan persediaan besi bekas supaya dapat beroperasi dengan skala ekonomis. Selain itu, modal juga diperlukan untuk fungsi-fungsi penting lainnya seperti kegiatan pemasaran, membangun saluran distribusi serta persediaan besi bekas. Kondisi ini menjadi semakin berat jika pendatang baru tersebut memperoleh modalnya dari pinjaman, karena akan dibebani dengan tingkat bunga yang tinggi.

**Akses ke saluran distribusi.** Pendatang baru dalam industri usaha jual beli besi bekas pasti membutuhkan saluran distribusi yang efektif dan dapat diandalkan untuk memasarkan produk mereka. Jika perusahaan yang baru ingin membangun hubungan dengan distributor yang sudah ada, maka perusahaan tersebut harus memberikan kompensasi kepada pihak distributor melalui cara-cara seperti: menaikkan harga beli besi bekas, menyediakan dana pemasaran ekstra, yang pada akhirnya dapat mengurangi profitabilitas.

**Kebijakan pemerintah** daerah sebagai pemegang peraturan kurang peduli terhadap para pelaku usaha jual beli besi bekas di kawasan kuin cerucuk, para pelaku usaha tidak mendapatkan pembinaan apakah dalam hal manajemen, penyusunan laporan keuangan ataupun strategi untuk meningkatkan penjualan. Industri jual beli besi bekas dipandang bukan merupakan industri primadona sehingga tidak terlalu menarik bagi pelaku usaha.

#### 2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk. Kekuatan tawar

menawar pemasok pada industri jual beli besi bekas adalah **kuat**. Hal ini dapat dilihat dari faktor-faktor di bawah ini:

**Jumlah pemasok** relatif sedang dikarenakan para pemasok industri jual beli besi bekas terdiri dari para pemulung yang keluar masuk perkampungan ataupun industri proferti, bengkel mobil, bengkel truk dan kontraktor yang menjual besi bekas hasil dari kegiatan mereka dan sudah tidak terpakai lagi.

**Produk substitusi** besi bekas di kategorikan rendah karena jenis besi yang dijual belikan biasanya dikelompokkan dan penamaan berdasarkan kelasnya, seperti besi tua kelas A yang terdiri dari besi tua yang ada di kelompok ini memiliki tebal minimal 6 mm, kelas B tebal minimal 3-5 mm, kelas C tebal minimal 2-3 mm, dan kelas D tebal minimal 1-2 mm.

**Kontribusi Pemasok dalam Kualitas.** Pemasok mempunyai kontribusi yang tinggi terhadap kualitas dari besi bekas yang diperjual belikan karena pemasok mengetahui berdasarkan kualitas, kelas dan pengelompokan besi bekas yang akan di jual kepada para pengusaha jual beli besi bekas.

**Biaya beralih dari pemasok** akan timbul apabila pengusaha jual beli besi bekas beralih kepada pemasok lain yang menjual besi bekas dengan harga yang lebih mahal, yang berakibat pada harga jual kembali besi bekas menjadi lebih mahal.

**Ancaman Integritas dari Pemasok.** Pemasok dapat memberikan ancaman ketika pemasok langsung menjual besi bekas kepada pabrik pengelolaan daur ulang besi bekas ataupun konsumen yang memerlukan besi bekas. Ancaman ini akan sangat mungkin terjadi ketika kebutuhan akan besi bekas untuk di daur ulang meningkat.

### 3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Posisi tawar menawar pembeli **kuat** karena dalam industri jual beli bekas ketergantungan terhadap kualitas dan harga masih cukup signifikan, hal ini menyebabkan posisi pembeli menjadi kuat. Bagi pembeli tentunya yang dicari adalah barang yang berkualitas dan dengan harga murah. Posisi pembeli yang kuat dengan menekan harga beli disebabkan karena *switching costnya* rendah, bagi pembeli tidak diperlukan biaya yang besar untuk beralih dari satu penjual ke penjual besi bekas. Hal ini dikarenakan wilayah aktivitas jual beli besi bekas merupakan sentra industri jual beli besi bekas sehingga memiliki sifat persaingan yang kuat.

### 4. Ancaman produk pengganti

Produk yang dihasilkan oleh industri jual beli besi bekas kuin cerucuk adalah besi beton, besi sisa fabrikasi, blok mesin, rantai kapal, besi as truk, plate kapal, besi siku, plate tipis, velg mobil, sisa pemotongan coil, kawat seling, seng pabrik, plat body truk bekas, drum oli, seng, velg sepeda. Produk pengganti besi bekas atau produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama hampir tidak ada, sehingga terbatasnya ketersediaan produk pengganti di pasar menjadikan ancaman produk pengganti besi bekas adalah **lemah**.

5. Tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada

Tingkat rivalitas di antara pesaing industri jual beli besi bekas kuin cerucuk adalah **kuat**, ini dikarenakan wilayah aktivitas jual beli besi bekas kuin cerucuk merupakan sentra industri jual beli besi bekas sehingga berakibat pada persaingan yang semakin ketat, dampak dari persaingan ketat ini berdampak pada omzet penjualan perusahaan. Omzet penjualan perusahaan perbulan 1-10 juta rupiah ada 6 perusahaan, omzet perbulan 10-50 juta rupiah ada 3 perusahaan dan omzet diatas 50 juta rupiah perbulan ada 2 perusahaan. Ketatnya persaingan disebabkan juga oleh sebagian besar perusahaan berbentuk perseorangan atau usaha kecil menengah dan memiliki kesamaan aktivitas, yaitu aktivitas jual beli besi bekas dan pemotongan besi ada 9 perusahaan, aktivitas jual beli dan penyediaan jasa las serta produksi mesin pompa pasir basah ada 2 perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis struktur industri yang dilakukan dengan menggunakan *Porter's Five Forces of Competition*, maka ada beberapa *key success factors* yang berperan dalam industri jual beli besi bekas, yaitu:

1. Skala ekonomis

Skala ekonomis sangat diperlukan baik oleh produsen yang sudah ada maupun oleh pendatang baru yang akan masuk dalam industri jual beli besi bekas ini. Pendatang baru dapat mengalami kerugian jika bersaing dengan produsen yang sudah ada saat ini yang memiliki skala ekonomis. Bagi perusahaan yang sudah ada, persediaan bahan baku beberapa jenis dan kelompok besi bekas dengan jumlah yang besar diperlukan agar mereka bisa mendapatkan persediaan dengan harga lebih rendah sehingga perusahaan bisa menjual kembali produknya dengan harga yang sangat kompetitif. Skala ekonomis ini sekaligus juga menjadi rintangan masuk yang melindungi perusahaan yang ada dari pendatang baru.

2. Sistem dan kemampuan pemasaran

Sistem dan kemampuan pemasaran untuk mencari pangsa pasar baru, daerah pemasaran selama ini hanya di pulau kalimantan dan beberapa pabrik pengelolaan besi bekas di Surabaya. Penentuan harga yang sesuai kualitas produk yang ditawarkan, serta memperluas saluran distribusi yang sudah ada serta membangun saluran distribusi baru di area-area baru yang potensial (akses terhadap pasar nasional dan internasional).

3. Akses ke modal

Diperlukan modal tetap yang besar dalam industri jual beli besi bekas. Modal tersebut juga untuk keperluan-keperluan lain seperti: membiayai pengembangan/ekspansi perusahaan, pembangunan *show room*, alat transportasi untuk mengangkut besi bekas, gudang khusus pengadaan bahan baku besi bekas.

4. Akses ke bahan baku

Perlunya memiliki kontrol, otoritas, akses terhadap *supply* dan penentuan harga. Industri besi bekas di kuin cerucuk memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap bahan baku. Akan lebih menguntungkan atau menjadi suatu keunggulan jika perusahaan memiliki rantai usaha hingga ke bahan baku (*backward linkage*).

Persoalan bahan baku ini, pada gilirannya, juga bisa berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan.

5. Teknologi

Perlunya penguasaan teknologi, baik teknologi komputer untuk pengelolaan data base keuangan dan sistem informasi meningkatkan produktivitas dan mengembangkan skala ekonomis. Data base keuangan sangat penting ketika perusahaan mempunyai rencana meminjam modal ke perbankan yang memerlukan laporan keuangan perusahaan.

### Analisis Strategi Keunggulan Kompetitif UD. Multi Baja

Hasil investigasi terhadap beberapa kekuatan dan kelemahan yang menjadi sumber-sumber potensial dari keunggulan/ketidunggulan bersaing, terlihat bahwa keunggulan bersaing yang dimiliki oleh UD. Multi Baja “terutama” dihasilkan oleh penggerak-penggerak biaya (*cost drivers*) yang terdapat dalam aktivitas-aktivitas rantai nilai perusahaan (logistik ke dalam, operasi, pemasaran dan penjualan, infrastruktur perusahaan). Hasil analisis sumberdaya dan kapabilitas juga memperlihatkan UD. Multi Baja yang menopang strategi biaya rendah, terutama kemampuan bersaing dalam harga jual, keterampilan teknik dan manufaktur (yang masih perlu diperbaiki) dan skala ekonomi. Investigasi ini menunjukkan bahwa strategi biaya rendah merupakan cara yang paling penting yang dipakai perusahaan untuk menuju keunggulan bersaing. Namun demikian, dalam beberapa hal, secara tidak langsung UD. Multi Baja juga sudah menerapkan strategi diferensiasi yang tercermin dari penggerak keunikan (*uniqueness drivers*) yang menjadi sumber potensial bagi keunggulan/ketidunggulan bersaing dalam beberapa aktivitas perusahaan lainnya (logistik ke dalam, operasi, pemasaran dan penjualan, infrastruktur perusahaan).

Dengan demikian, jika melihat *key success factors* yang ada dalam industri ini dan beberapa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta hasil analisis secara keseluruhan, maka **kurang tepat** jika dikatakan bahwa strategi bersaing yang diterapkan oleh UD. Multi Baja adalah hanya **strategi biaya rendah** (sebagaimana juga dijelaskan oleh pihak manajemen UD. Multi Baja). Hasil analisis yang ada menunjukkan bahwa strategi bersaing yang digunakan UD. Multi Baja adalah (cenderung) merupakan **kombinasi strategi biaya rendah dan diferensiasi**. Penekanannya memang pada strategi biaya rendah, tetapi pada beberapa faktor, strategi diferensiasi sudah mulai diintegrasikan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jika diperhatikan, kekuatan-kekuatan yang dimiliki UD. Multi Baja bersandar kepada keunggulan biaya. Aktivitas-aktivitas dalam operasi, dukungan infrastruktur perusahaan, peningkatan produktivitas, serta pengawasan dan pengendalian yang ketat terhadap kualitas produk.
2. Kemampuan manufaktur dan kapasitas produksi yang memungkinkan UD. Multi Baja mengembangkan skala ekonomis sehingga mampu memproduksi mesin pompa dalam jumlah tertentu dengan biaya produksi yang lebih rendah. Ini

berarti perusahaan lebih unggul dalam hal biaya. Dengan demikian perusahaan dapat menawarkan produknya dengan harga yang kompetitif dan sekaligus juga dapat membangun hambatan masuk bagi pesaing.

3. Strategi diferensiasi terutama terlihat pada kekuatan dalam aktivitas pelayanan yang digerakkan oleh keunikan melalui pemberian garansi produk dan pengiriman tepat waktu yang memberikan nilai kepada konsumen.
4. Pemasaran yang kuat dengan saluran distribusi yang tetap, hubungan baik dengan *buyer* menghasilkan loyalitas pelanggan yang kuat. Ini dapat mengurangi investasi dalam kegiatan pemasaran dalam hal mencari saluran baru, periklanan yang kadang harus dibayar dengan penurunan harga dan mengurangi tingkat profitabilitas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisis yang dilakukan secara keseluruhan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. UD. Multi Baja adalah perusahaan yang berskala menengah, aktivitas operasional perusahaan menawarkan layanan jual beli besi bekas, tetapi di samping itu juga memproduksi besi bekas menjadi produk mesin pompa pasir basah. UD. Multi Baja menerapkan strategi bersaing keunggulan biaya dengan menawarkan produk mesin pompa pasir basah kepada konsumen dengan kualitas baik dan harga yang bersaing, perusahaan menerapkan struktur organisasi fungsional dengan spesialisasi tugas, sentralisasi wewenang untuk pengambilan keputusan, dan prosedur yang efisien.
2. Hasil analisis internal yaitu rantai nilai yang menjadi sumber-sumber potensial dari keunggulan kompetitif dimiliki oleh UD. Multi Baja “terutama” dihasilkan oleh penggerak-penggerak biaya (*cost drivers*) yang terdapat dalam aktivitas-aktivitas rantai nilai perusahaan (logistik ke dalam, operasi, pemasaran dan penjualan, dan infrastruktur perusahaan).
3. Hasil analisis eksternal menunjukkan bahwa *key success factor* (KSFs) terdiri dari elemen, skala ekonomi berupa atribut produk, saluran distribusi dan kemampuan modal kerja berpengaruh kuat terhadap keunggulan kompetitif industri jual beli besi bekas.
4. Strategi keunggulan kompetitif yang digunakan UD. Multi Baja adalah **kombinasi strategi biaya rendah dan diferensiasi**. Penekanannya pada strategi biaya rendah tetapi juga pada beberapa faktor strategi diferensiasi. Penerapan strategi diferensiasi yang tercermin dari penggerak keunikan (*uniqueness drivers*) yang menjadi sumber potensial bagi keunggulan/ketidakeunggulan kompetitif dalam beberapa aktivitas perusahaan seperti logistik ke dalam, operasi, pemasaran dan penjualan, infrastruktur perusahaan.

## Saran

Saran-saran yang dapat diberikan agar UD. Multi Baja dapat menerapkan strategi biaya rendah dan diferensiasi terintegrasi dengan baik, serta mampu mengoptimalkan keunggulan kompetitif yang dimiliki, antara lain adalah:

1. Untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan produksi, letak mesin-mesin pada bagian potong, pengelasan dan rol perlu ditata ulang agar aliran (tahap-tahap) pekerjaan pada bagian ini dapat dilaksanakan dengan lebih teratur, efisien dan dapat dikoordinasikan dengan lebih baik.
2. Fungsi pengendali mutu yang perlu ditingkatkan, terutama pada bagian *packing* dan pelayanan. Hal ini sebagai perwujudan komitmen UD. Multi Baja pada pengendalian kualitas yang ketat dan manajemen produksi yang baik.
3. Meningkatkan koordinasi antar bagian dalam perusahaan dengan menyusun prosedur operasi standar (*standard operation procedure/SOP*) yang baku untuk setiap bagian dan antar bagian dalam perusahaan.
4. Rencana untuk masuk ke pasar lokal perlu ditindaklanjuti dengan membangun citra merek dengan membuat merek sendiri. Periklanan yang intensif untuk menumbuhkan pengenalan konsumen terhadap merek dan produk mesin pompa pasir basah UD. Multi Baja. Upaya ini perlu dibarengi dengan membangun saluran distribusi, baik melalui kerjasama dengan penyalur-penyalar yang sudah ada atau pun membangun *retail outlet* sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyani, Utari Evy. 2010. *Analisis Rantai Nilai dan Determinan Keunggulan Kompetitif Agribisnis Ayam Ras Pedaging di Kabupaten Bogor*. Tesis. S2 Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor.
- Colgate, Mark. 1998. *Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry*. International Journal of Bank Marketing. Vol. 16/2.
- Dirgantoro, Crown. 2002. *Strategi Bersaing dalam Bisnis*. Buku kedua. Erlangga. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Data dengan Menggunakan SPSS*. Semarang: UNDIP Press.
- Grant, Robert. 1997. *Analisis Strategi Kontemporer*. Edisi 2. Erlangga. Jakarta.
- Hitt, Michael. 2001. *Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta
- 1996. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Maisaroh, Siti. 2007. Peningkatan Daya Saing Melalui Konsep *Value Chain dan Kemitraan*. Jurnal FE Universitas PGRI Jogjakarta. Volume 1.
- Mutiara, Christina. 2008. *Analisis Keunggulan Bersaing Kopi Arabika Gayo Organik di Indonesia*. Tesis. S2 Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

- Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York
- 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.
- 1993. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga. Jakarta.
- 1997. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih Bahasa, Agus Maulana. Erlangga. Jakarta.
- Robinson, Pearce. 2008. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.
- 1997. *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hurley, Robert. 1998. *Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emperical Examination*. Journal of Marketing. Vol. 62, p. 42-54.
- Santoso, Singgih. 2000. *Analisis Data dengan Menggunakan SPSS 10.00*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Srivastava, Paul. 1994. *Strategic Management: Concept and Practices*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Stabell, Charles. 1998. *Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*. Strategic Management Journal, Vol. 19, 413-437.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.