



Formulasi Strategi Bisnis Distribusi Tekstil UD. XYZ Menggunakan Model *Diamond Strategy*

Syafрина Hidayati¹, Badri Munir Sukoco²

Universitas Airlangga

Informasi Artikel

Histori Artikel:

Submit **10 January 2023**

Accepted **15 January 2023**

Published **20 January 2023**

Email Author:

syafrina.hidayati-2019@feb.unair.ac.id

ABSTRACT

UD. XYZ is a business engaged in the distribution of textiles since 1995. UD. XYZ distributes its products to B2B (Business to Business), namely convection manufacturers and B2C, namely end consumers. In 2020 and 2021 UD. XYZ experienced a decrease in revenue and market share due to the impact of the pandemic. This study aims to formulate a textile distribution business strategy that fits UD. XYZ. This study uses an analysis of the five main elements of the diamond strategy from Hambrick & Fredickson. This study uses a qualitative method. Data collection techniques using interviews, observation and document study. The results of this study are the analysis of the five main elements of the diamond strategy, namely: (1) Arena, covering answers regarding product categories for convection needs, B2B and B2C market segments, East Java geographical area, computerized inventory system technology, finance and digital marketing, and efficiency value creation; (2) Vehicles, through partnerships and internal development; (3) Differentiators, in terms of image quality guaranteed at competitive prices, in terms of customization of cloth cutting services, in terms of competitive and affordable prices, in terms of styling different qualities, in terms of product availability, best seller ready stock products. (4) Staging is divided into short, medium and long term; (5) Economic Logic with cost effectiveness.

Keyword– *Business strategy, Diamond Strategy, Distributor*

ABSTRAK

UD. XYZ merupakan bisnis yang bergerak pada bidang distribusi tekstil sejak tahun 1995. UD. XYZ mendistribusikan produknya kepada B2B (*Business to Business*) yaitu pengerajin konveksi dan B2C yaitu konsumen akhir. Pada tahun 2020 dan 2021 UD. XYZ mengalami penurunan pendapatan dan *market share* akibat terdampak pandemic. Penelitian ini bertujuan untuk membuat formulasi strategi bisnis distribusi tekstil yang sesuai UD. XYZ. Penelitian ini menggunakan analisis lima elemen utama *diamond strategy* dari Hambrick & Fredickson. Penelitian ini menggunakan

metode kualitatif. Teknik pengambilan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumen. Hasil penelitian ini yaitu analisis lima elemen utama *diamond strategy* yaitu : (1) *Arena*, mencakup jawaban mengenai kategori produk untuk kebutuhan konveksi, segmen pasar B2B dan B2C, wilayah geografis Jawa Timur, teknologi komputerisasi system persediaan, keuangan dan digital marketing, dan penciptaan nilai efisiensi; (2) *Vehicles*, melalui *partnerships* dan pengembangan internal; (3) *Differentiators*, segi *image* mutu terjamin dengan harga kompetitif, segi *customization* layanan pemotongan kain, segi *price* harga kompetitif dan terjangkau, segi *styling* kualitas yang berbeda-beda, segi *product availability*, produk *best seller ready stock*. (4) *Staging* dibagi menjadi jangka pendek, menengah dan panjang; (5) *Economic Logic* dengan *cost effectiveness*.

Kata Kunci – Strategi bisnis, Strategi Diamond, Distributor

PENDAHULUAN

Industri tekstil dan produk tekstil merupakan salah satu dari 10 industri penggerak di Indonesia. Hal ini menyebabkan industri tekstil memiliki peran yang signifikan di Indonesia dalam menyerap tenaga kerja, mengambil bagian dalam memenuhi kebutuhan sandang dan menambah perdagangan asing di Indonesia, serta memberdayakan pembangunan keuangan Indonesia.

Dalam kemajuan industry tekstil dan produk tekstil dapat berkembang dengan cepat, salah satunya karena adanya peran distributor untuk membantu menyebarkannya ke pembeli. UD XYZ mengambil bagian dalam distribusi tekstil. UD. XYZ didirikan pada tahun 1995. Kegiatan operasional sehari-hari UD XYZ menyediakan produk untuk konveksi (mukenah, baju koko dan peci) dan untuk pelanggan akhir, khususnya di daerah Bangil atau Pasuruan sekitarnya.

Tabel 1. Data Pendapatan UD. XYZ 2019-2021

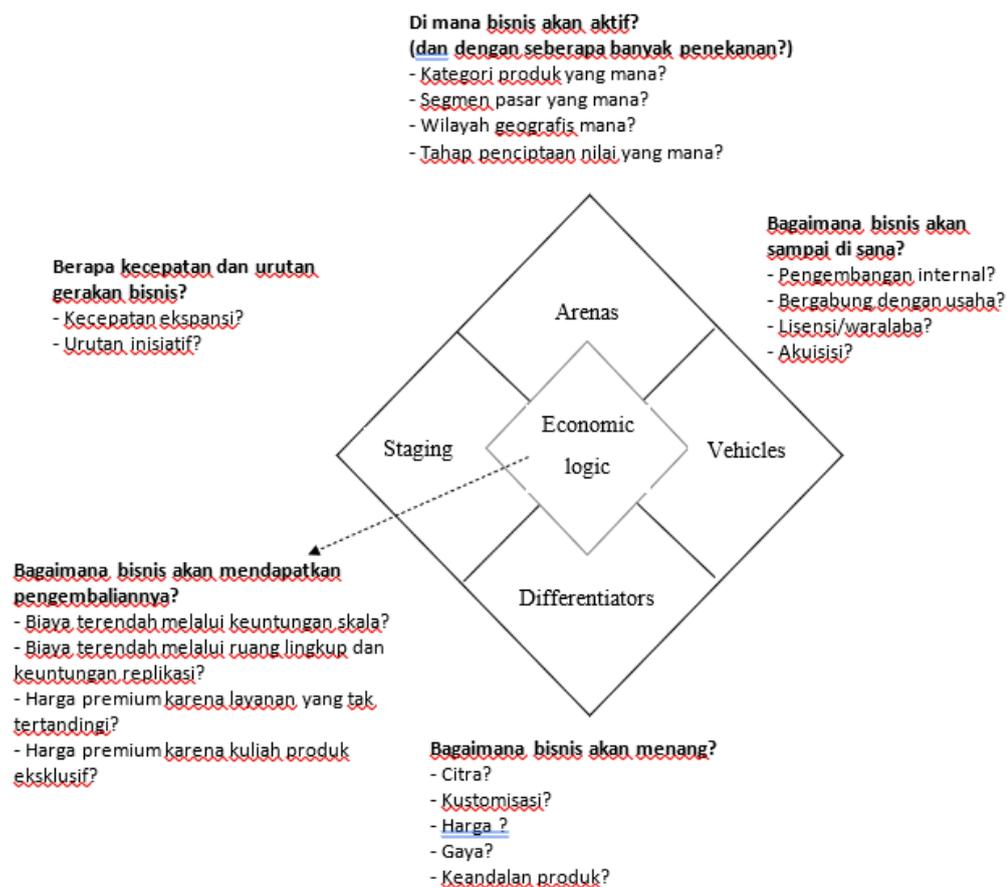
Bulan \ Tahun	2019	2020	2021
Januari	Rp 678.950.000	Rp 913.600.000	Rp 543.600.000
Februari	Rp 780.600.000	Rp 956.250.000	Rp 633.950.000
Maret	Rp 875.650.000	Rp 1.147.050.000	Rp 591.500.000
April	Rp 1.002.800.000	Rp 1.009.550.000	Rp 879.400.000
Mei	Rp 739.500.000	Rp 592.000.000	Rp 427.850.000
Juni	Rp 560.300.000	Rp 838.800.000	Rp 728.350.000
Juli	Rp 895.300.000	Rp 829.650.000	Rp 454.650.000
Agustus	Rp 742.900.000	Rp 698.150.000	Rp 664.325.000
September	Rp 715.700.000	Rp 608.700.000	Rp 608.350.000
Oktober	Rp 625.000.000	Rp 527.550.000	Rp 522.205.000
November	Rp 775.700.000	Rp 505.600.000	Rp 467.250.000
Desember	Rp 745.900.000	Rp 491.800.000	Rp 490.900.000
Total	Rp 9.138.300.000	Rp 9.118.700.000	Rp 7.012.330.000

UD. XYZ sebelum pandemic memiliki pendapatan 2019 sebesar Rp 9.138.300.000. Pendapatan UD. XYZ mengalami penurunan di tahun 2020 karena bisnis tekstilnya juga terkena dampak pandemi. Penjualan tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 0,21% dibandingkan

penjualan tahun 2019. Penjualan tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 23,09% dibandingkan penjualan tahun 2020. Selain itu *market share* UD. XYZ adalah 25% di tahun 2019, 24% di tahun 2020 dan 17% di tahun 2021. Pangsa pasar UD. XYZ mengalami penurunan setiap tahun dibandingkan tahun sebelumnya. Untuk itu, diperlukan strategi pengembangan bisnis tekstil yang mengantisipasi permasalahan yang akan datang.

Strategi dalam Ilmu Manajemen adalah program yang bersifat umum dan luas untuk mencapai *goal* organisasi yang diciptakan oleh tanggapan organisasi saat ini dan masa depan terhadap lingkungan (Wijayanto, 2012). Selain itu, strategi adalah konsep pusat, terintegrasi dan tentang bagaimana sebuah perusahaan mencapai tujuannya (Hambrick & Fredrickson, 2001).

Sebuah perusahaan membutuhkan strategi, dan strategi itu harus berperan. Dalam *diamond strategy* yang dijelaskan, strategi tersebut memiliki lima elemen. Elemen-elemen tersebut adalah *arenas*, *vehicles*, *differentiators*, *staging* dan *economic logic*. *Diamond Strategy* menekankan pentingnya membentuk satu kesatuan yang menjadi fokus sebagai masukan untuk pemikiran strategis (Hambrick & Fredrickson, 2001).



Gambar 1. Lima Elemen *Diamond Strategy*

Elemen *arenas* adalah tempat atau arena dimana bisnis berlangsung. Jawaban harus sespesifik mungkin tentang kategori produk, segmen pasar, geografi, teknologi inti, dan nilai tambah. Elemen *vehicles* menentukan bagaimana perusahaan cara mencapai *arena*. Elemen *differentiators* adalah bagaimana perusahaan menang di pasar untuk menarik pelanggan. Dalam kompetisi, kemenangan adalah hasil dari superioritas dan diferensiasi. Elemen *staging* adalah kecepatan dan urutan langkah-langkah penting yang perlu diambil untuk meningkatkan peluang keberhasilan perusahaan. Elemen *economic logic* adalah bagaimana laba perusahaan dihasilkan.

Penelitian sebelumnya yang pertama adalah penelitian Rizki (2018) yang berjudul

“Formulasi Strategi Distributor Kerupuk UD. Arys Jaya Menggunakan Model Strategi Diamond” Hasil penelitiannya adalah rumusan strategi pada elemen arena, perusahaan harus meningkatkan pangsa pasarnya di Jawa Timur. Elemen *vehicles*, melakukan kerjasama strategis dengan distributor lokal. Unsur pembeda memasuki pasar penjualan online. Unsur pementasan mulai masuk ke dalam rencana jangka menengah. Elemen logika ekonomi dari metode biaya terbaik dan penggunaan skala ekonomi

Kedua, penelitian Prabowo (2020) berjudul “Analisis Strategi Bisnis Katering X dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha”. Hasil penelitiannya berupa elemen arena yang meliputi kategori produk, saluran distribusi, segmen pasar, wilayah geografis, teknologi, dan penciptaan nilai. Elemen kendaraan internal yang kuat dan produk berkualitas. Elemen pembeda menu yang disukai. Elemen rencana penerapan jangka pendek. Elemen logika ekonomi meningkatkan sistem operasional dan mengendalikannya

METODE

Jenis penelitian yang dipilih peneliti adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami fenomena dalam konteks sosial alamiahnya dengan mengutamakan proses interaksi komunikatif yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti (Herdiansyah, 2019). Penelitian ini bersifat deskriptif, dengan tujuan untuk dapat menjelaskan tantangan yang dihadapi dengan memfokuskan pada berbagai fenomena yang dihadapi dalam melakukan penelitian di UD XYZ dan berbagai permasalahan factual.

Jenis data dalam penelitian ini ada data primer dan data sekunder, Data primer berupa wawancara, observasi dan studi Pustaka. Data sekunder dalam penelitian ini berupa catatan, majalah, laporan publikasi, artikel dan lainnya. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) dimana peneliti mendalami subjek penelitian dan tanya jawab dilakukan tanpa pedoman yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. (Sujarweni, 2015). Sedangkan informan adalah orang yang memberikan informasi tentang data yang dibutuhkan oleh peneliti mengenai penelitian yang sedang berlangsung (Idrus, 2009). Informan penelitian ini yaitu pemilik, karyawan, *supplier* dan pelanggan UD. XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Arenas

Elemen kesatu pada *diamond strategy* dirumuskan yaitu *arenas*. Elemen *arenas* berisi tentang di mana perusahaan melakukan usahanya. Elemen arena mencakup jawaban tentang kategori produk, segmen pasar, wilayah geografis, teknologi, dan penciptaan nilai. Unsur arena berbeda dengan visi perusahaan. Hal ini karena visi perusahaan mengandung pernyataan umum sedangkan analisis elemen arena harus rinci. Analisis terperinci sangat membantu perusahaan untuk menentukan strategi, kebijakan, dan arahnya.

Kategori produk UD. XYZ terbagi menjadi empat kategori produk. Kategori Kain mukena, kain seragam, kain peci, kain baju. Setiap kategori produk memiliki karakteristik yang berbeda dan disesuaikan dengan kebutuhan pembeli.

Segmen pasar UD. XYZ dibagi menjadi dua: konsumen bisnis-ke-bisnis (B2B) dan konsumen bisnis-ke-konsumen (B2C). Konsumen B2B-nya yang dimaksud adalah konveksi, termasuk pembuat mukena, peci, dan seragam. Konsumen B2C, yaitu pembeli kain yang mereka gunakan sendiri dan tidak lagi dijual kembali.

Sasaran wilayah geografis jangka panjang ditentukan oleh UD. XYZ yaitu seluruh wilayah Jawa Timur. Adapun wilayah sasaran geografis jangka pendek yaitu wilayah Pasuruan, Malang,

Sidoarjo dan Probolinggo, karena wilayah tersebut paling dekat dengan Pasuruan.

Teknologi yang dapat digunakan UD. XYZ ialah komputerisasi dan pemasaran digital. Komputerisasi yang dibutuhkan untuk UD. XYZ tentang inventaris dan sistem pelaporan keuangan, termasuk pengeluaran, pendapatan, hutang dagang, dan piutang dagang. Pemasaran digital adalah upaya untuk menggunakan teknologi dan media digital untuk mencapai tujuan pemasaran (Sijabat et al., 2020). Pemasaran digital yang dapat digunakan untuk mendukung pemasaran seperti media sosial dan *e-commerce*.

Nilai tambah di UD. XYZ bergerak dalam distribusi tekstil, dan efisiensi serta pemilihan pemasok yang sesuai sangat penting untuk mengurangi biaya pengadaan barang. XYZ juga memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen untuk menjadi pelanggan tetap. Selain itu, pelanggan menerima jaminan mutu produk untuk menghindari produk cacat.

b. *Vehicles*

Elemen *vehicles* menentukan bagaimana perusahaan memasuki arena. Beberapa cara untuk memasuki *arenas* adalah pengembangan internal, usaha patungan, lisensi, *franchising*, akuisisi, dan kemitraan. UD. XYZ dapat mengembangkan usahanya melalui kemitraan dan pengembangan internal.

Kemitraan ialah hubungan antara dua atau lebih perusahaan (unit bisnis) yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang penting secara strategis dan saling menguntungkan (Kiss, 2020). Kerjasama yang dapat dilakukan UD. XYZ dengan distributor kota lainnya.

Kendala untuk memasuki wilayah selain Bangil adalah mahal biaya ekspedisi pengiriman UD. XYZ ke pelanggan lain. Biaya tinggi karena ukuran dan berat produk. Pengembangan internal UD. memecahkan masalah ini melalui sedang mencari ekspedisi yang terjangkau untuk menjangkau pelanggan diluar Bangil Pasuran.

Pengembangan internal yang harus tetap dijaga adalah menjaga kualitas produk dan memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. UD. XYZ juga dapat menggunakan teknologi dan media sosial untuk pengembangan internal berupa pemasaran dan penjualan produknya seperti melalui Bukalapak, Tokopedia, Shopee, Tiktok, Facebook, Instagram dan lainnya.

c. *Differentiators*

Elemen *differentiators* yaitu bagaimana perusahaan memenangkan persaingan di pasar. Dalam memenangkan persaingan, perusahaan perlu membedakan diri dari pesaing mereka. *Differentiators* menurut Hambrick dan Frederickson adalah citra, harga, gaya, dan *reability product* (Hambrick & Fredrickson, 2001).

Citra yang ingin dibangun adalah UD. XYZ distributor kain yang menyediakan produk berkualitas dengan harga bersaing. Untuk kustomisasi, UD. XYZ menyediakan layanan memotong kain sesuai ukuran kebutuhan pembeli.

Dari segi harga, beberapa barang yang dijual di UD. XYZ juga dijual kompetitor, jadi harga pada UD. XYZ bersifat kompetitif. Bahkan jika harga rendah menggerogoti keuntungan, UD. XYZ lebih mementingkan volume penjualan produk.

Dalam hal gaya UD. XYZ untuk beberapa kategori jenis kain memiliki kualitas yang berbeda. UD. XYZ akan memberitahukan terlebih dahulu kepada pembeli dan disesuaikan dengan kebutuhan pembeli.

Mengenai ketersediaan produk, UD. XYZ memiliki persediaan produk yang cukup banyak dari produk terlaris. jika ada barang yang *out of stock*, UD. XYZ dapat mendatangkan produk jika pemasok memiliki persediaan. Waktu yang dibutuhkan adalah 2-3 hari kerja.

d. *Staging*

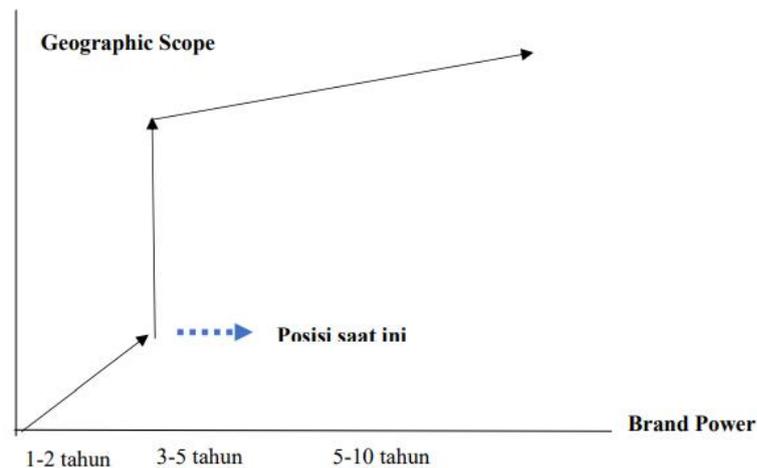
Elemen *staging* menentukan kecepatan langkah strategis yang akan diambil. Misalnya, memutuskan kapan perusahaan harus memperluas bisnisnya. Rencana strategis dibagi menjadi rencana jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Rencana jangka pendek biasanya memiliki jangka waktu satu sampai dua tahun. Rencana

jangka pendek untuk UD. XYZ yang telah terwujud adalah menjadi pedagang tekstil di wilayah Pasuruan. Namun, UD. XYZ akan terus mengembangkan pangsa pasarnya dan memperkuat kekuatan mereknya di wilayah Pasuruan dalam jangka pendek.

Rencana jangka menengah memakan waktu tiga sampai lima tahun. Rencana jangka menengah untuk UD. XYZ akan meningkatkan pangsa pasarnya di luar wilayah Pasuruan. Sasaran UD. XYZ, yaitu endistribusikan produknya setidaknya ke 25 kota/kabupaten di Jawa Timur, atau sekitar 75%.

Perencanaan jangka panjang berlangsung 5-10 tahun. Rencana jangka panjang UD. XYZ menerapkan strategi diversifikasi. Strategi diversifikasi merupakan salah satu strategi perluasan usaha dengan cara mengembangkan wilayah usaha baru, memperluas lini produk yang sudah ada, atau memperluas pemasaran produk (Yudiyatno & Ratna, 2016). UD XYZ berencana melakukan diversifikasi untuk memanfaatkan sisa kain sisa yang tidak terjual. Sisa kain ini bisa digunakan untuk baju, celana, dan lainnya.



Gambar 2. Rencana Strategi UD. XYZ

e. *Economic of Logic*

Elemen logika ekonomi mencakup cara terbaik yang harus dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan dengan biaya modalnya. Dalam strategi pemanfaatan modal yang diterapkan oleh UD. XYZ efisiensi biaya. Efisiensi biaya dicapai dengan memilih pemasok yang dapat menawarkan harga terbaik. Selain untuk mengoptimalkan persediaan produk, karena biaya dalam hal ini adalah yang terbesar.

SIMPULAN

Sebuah perusahaan membutuhkan strategi, dan strategi itu harus berperan. Sementara ini UD. XYZ belum memiliki strategi bisnis. Maka dengan hasil penelitian diharapkan menjadi sebuah rekomendasi yang sesuai dengan UD. XYZ. Hasil pada penelitian ini yaitu analisis lima elemen utama *diamond strategy* yaitu : (1) *Arena*, mencakup jawaban mengenai kategori produk untuk kebutuhan konveksi, segmen pasar B2B dan B2C, wilayah geografis Jawa Timur, teknologi komputerisasi system persediaan, keuangan dan digital marketing, dan penciptaan nilai efisiensi; (2) *Vehicles*, melalui *partnerships* dan pengembangan internal; (3) *Differentiators*, segi *image* mutu terjamin dengan harga kompetitif, segi *customization* layanan pemotongan kain, segi *price* harga kompetitif dan terjangkau, segi *styling* kualitas yang berbeda-beda sesuai kebutuhan pembeli, segi *product availability*, produk *best seller ready stock*. (4) *Staging* dibagi menjadi jangka pendek, menengah dan panjang; (5) *Economic Logic* dengan *cost effectiveness*.

BIBLIOGRAFI

- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Herdiansyah, H. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (1st ed.). Salemba Humanika.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Erlangga.
- Kiss, L. B. (2020). The Importance of Business Partnership on the World Wide Web. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 68–79. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).68-79.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(1).68-79.2020)
- Prabowo, P. A. (2020). *Analisis Strategi Bisnis Katering X dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha*. Universitas Airlangga.
- Rizki, A. A. (2018). *Formulasi Strategi Distributor Kerupuk UD. Arys Jaya Menggunakan Model Strategi Diamond*. Universitas Airlangga.
- Sijabat, R., Syamsuri, Pratiwi, R., Amruddin, Hasan, Chadhiq, U., Irhamni, M. R., Hartati, A., Wardhana, A., Faizal, M., & Haryono, A. T. (2020). *Bisnis Digital* (Vol. 1). Media Sains Indonesia. <https://www.researchgate.net/publication/359467934>
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi* (Pertama). PUSTAKABARUPRESS.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yudiyatno, D. I., & Ratna, W. (2016). The Effect of Business Diversification on the Level and Volatility of Future Performance with Agency Cost as Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi*, XVII, 1–25.

Copyright holder:

Syafrina Hidayati, Badri Munir Sukoco (2023)

First publication right:

ETNIK : Jurnal Ekonomi dan Teknik